



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti stavební společnosti  
Evaluating the Competitiveness of a Construction Company

Student: Bc. Dagmar Lišková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dagmar Lišková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti stavební společnosti  
Evaluating the Competitiveness of a Construction Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodická východiska
  3. Charakteristika stavební společnosti
  4. Analýza konkurenceschopnosti stavební společnosti
  5. Zhodnocení a doporučení pro společnost
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Boston: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.  
MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.  
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu.

V Ostravě dne 23. dubna 2019

  
.....  
Bc. Dagmar Lišková



## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za poskytnuté odborné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této práce.

## Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2. TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>5</b>
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	5
2.1.1 Podnik .....	5
2.1.2 Klasifikace podniku .....	5
2.1.3 Podnikatel .....	6
2.1.4 Podnikání .....	7
2.1.5 Podnikavost .....	7
2.1.6 Podnikatelské prostředí .....	8
2.1.7 Konkurence .....	9
2.1.8 Konkurenceschopnost .....	10
2.1.9 Konkurenční výhoda .....	12
2.1.10 Analýza konkurence .....	13
2.2 METODICKÁ VÝCHODISKA .....	15
2.2.1 Benchmarking .....	15
2.2.2 PEST analýza .....	18
2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	20
2.2.4 SWOT analýza .....	24
2.2.5 GM-TREND .....	26
2.2.6 Finanční analýza .....	29
<b>3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>39</b>
3.1 SPOLEČNOST XY .....	39
<b>4. ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>41</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA KONKURENCE NA TRHU .....	41
4.2 PEST ANALÝZA .....	43
4.3 BENCHMARKING .....	49
4.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	61
4.5 SWOT ANALÝZA .....	64
4.6 GM TREND .....	66
<b>5. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST .....</b>	<b>72</b>
5.1 ZHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI .....	72
5.2 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST .....	72
5.2.1 Doporučení pro zlepšení organizace práce .....	73
5.2.2 Doporučení ohledně dodavatelů .....	73
5.2.3 Doporučení pro zlepšení finanční situace společnosti .....	73
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>81</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>83</b>

# 1. ÚVOD

Konkurenceschopnost je velmi důležitá pro všechny subjekty působící na různých trzích, poněvadž bez ní by nemohly být úspěšné v daném odvětví a nemohly by dále růst. Trh, na kterém působí řada různých podniků je dynamický, neustále se měnící prostor, do kterého vstupují stále noví konkurenti, na které stávající podniky musí patřičným způsobem reagovat a neustále se snažit být lepší. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí si nejprve uvědomit svou konkurenční výhodu, kterou má oproti svým konkurentům a patřičně ji využít.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku, tedy společnosti XY, a to na základě vhodně zvolených metod, díky kterým budou získány požadované výstupy. Na základě výstupních informací bude zhodnocen stav podniku a navržena doporučení, díky kterým by se podnik mohl stát konkurenceschopným.

Práce je rozdělena do několika částí, přičemž první část je zaměřená na teoreticko-metodická východiska, kde jsou vymezeny pojmy týkající se konkurenceschopnosti, konkurence, podniku, podnikatelského prostředí apod. Kromě definic jsou zde detailněji popsány metody, které úzce souvisí se zkoumáním konkurenceschopnosti podniků. Zejména je pozornost zaměřena na benchmarking, PEST analýzu, Porterovu analýzu, SWOT analýzu a metodu GM-TREND. V následující kapitole je představena společnost, která byla pro tuto práci vybrána. Jedná se o stavební společnost, která působí ve stavebnictví přes 20 let a realizovala nespočet staveb a rekonstrukcí. Tato společnost má celorepublikovou působnost, avšak nejčastěji realizuje stavby a rekonstrukce v Moravskoslezském kraji. Kromě představení samotné společnosti budou popsány konkurenční podniky a provedena jejich analýza z hlediska konkurenceschopnosti. V této kapitole jsou aplikovány metody, které byly vymezeny v teoretické části. Na základě výsledků můžeme zhodnotit stav dané společnosti a doporučit změny, které by společnosti mohly pomoci se stát konkurenceschopnou.

## 2. TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA

V rámci kapitoly se zabýváme vymezením základních pojmů, které se týkají konkurenceschopnosti podniků, tzn. definujeme zde pojem podnik, podnikání, podnikavost, podnikatelské prostředí a podnikatele. Mimo to jsou zde definovány pojmy jako je konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. V kapitole také popisujeme jednotlivé metody, kterými zjišťujeme stav podniku vzhledem k jeho konkurenci. K těmto metodám patří zejména PEST, SWOT a Porterova analýza a benchmarking. Také je zde popsána i metoda GM-trend, díky které jsme schopni zjistit diagnózu podnikového potenciálu.

### 2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

#### 2.1.1 Podnik

*„Podnik můžeme charakterizovat jako instituci, sloužící k realizaci podnikatelské činnosti, je tedy institucionalizovanou podobou podnikání.“* (Mulačová, 2013, s. 15)

Vzhledem k tomu, že v českých právních předpisech není tento pojem přesně vymezen, definuje Občanský zákoník pro oblast podnikání pojmy jako je rodinný závod a obchodní závod. Obchodní závod lze ve zkratce definovat jako soubor majetku a dluhů, které vytvořil podnikatel a který slouží k tomu, aby mohl vykonávat svou podnikatelskou činnost. Zatímco rodinný závod je subjekt, kde spolu spolupracují manželé i jejich příbuzní. (Martinovičová, 2014)

Podnik lze také charakterizovat jako subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji můžeme podnik vymezit jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. (Veber, 2012)

#### 2.1.2 Klasifikace podniku

Podnik lze klasifikovat podle ekonomických činností NACE, což je standardní klasifikace ve všech státech, které jsou v Evropské unii. Tato klasifikace dělí ekonomické činnosti, a to tím způsobem, že každé jednotce vykonávající určitou ekonomickou činnost můžeme přiřadit kód NACE. OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností) byla nahrazena za CZ-NACE, což je národní verze NACE pro Českou republiku. V **Tabulce 2.1** můžeme vidět seznam sekcí podle zmíněné klasifikace CZ-NACE. (Martinovičová, 2014)

Tabulka 2.1 klasifikace CZ-NACE

Sekce	Obsah	Sekce	Obsah
<b>A</b>	zemědělství, lesnictví, rybářství	<b>L</b>	činnosti v oblasti nemovitostí
<b>B</b>	těžba, dobývání	<b>M</b>	profesní, vědecké a technické činnosti
<b>C</b>	zpracovatelský průmysl	<b>N</b>	administrativní a podpůrné činnosti
<b>D</b>	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	<b>O</b>	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
<b>E</b>	zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanace	<b>P</b>	vzdělávání
<b>F</b>	stavebnictví	<b>Q</b>	zdravotní a sociální péče
<b>G</b>	velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	<b>R</b>	kulturní, zábavní a rekreační činnosti
<b>H</b>	doprava a skladování	<b>S</b>	ostatní činnosti
<b>I</b>	ubytování, stravování, pohostinství	<b>T</b>	činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
<b>J</b>	informační a komunikační činnosti		
<b>K</b>	peněžnictví a pojišťovnictví	<b>U</b>	činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Martinovičová, 2014

### 2.1.3 Podnikatel

*„Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi, a k těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností.“* (Martinovičová, 2014, s. 10)

Pro pojem podnikatel existuje řada definic. Další z možných definic, kterou lze pro objasnění tohoto pojmu použít je, že podnikatelem je osoba realizující své podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Daná osoba je schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je ochotna podstoupit tomu odpovídající rizika. Osoba, která je iniciátorem a také nositelem podnikání investuje do podnikání své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení. (Veber, 2012)

Existuje několik rysů, které jsou typické pro podnikatele. Jedná se především o dlouhodobé zaměření, podnikavost, motivaci, iniciativu, aktivitu a podstupování rizika. Dlouhodobým zaměřením myslíme dlouhodobost podnikatelské činnosti. Jedná se o činnost, kterou se chce podnikatel zabývat delší dobu, a ne pouze z krátkodobého hlediska. Nikde samozřejmě není vysloven zákaz podnikání s krátkodobým cílem, avšak logičtější a typičtější je podnikat dlouhodobě a snažit se rozvíjet a budovat pozici podniku na trhu. Podnikatel také musí být motivován k podnikatelské aktivitě. Motivací rozumíme integrování fyzické a

psychické činnosti člověka, která vede k vymezenému cíli. Důležitá je pro podnikatele také iniciativa a aktivita. Aby byl podnikatel ve své podnikatelské aktivitě úspěšný, musí mít proaktivní a dynamický přístup. Vzhledem k tomu, že trh je dynamické prostředí, měl by podnikatel sledovat novinky na trhu a snažit se inovovat své výrobky a služby. Jen tak může být konkurenceschopný. Podnikatel je často vystavován riziku, které však neodmyslitelně patří k podnikatelské činnosti. Podnikatel velmi často rozhoduje za rizika a nejistoty, a proto role podnikatele není vhodná pro každého jedince. Pojem podnikavost je vysvětlen detailněji v odstavci **2.1.5 Podnikavost**. (Veber, 2012)

#### **2.1.4 Podnikání**

*„Principem podnikatelské činnosti je přeměna vstupů (výrobních faktorů-řídící práce, výkonná práce, dlouhodobý majetek, materiál) na výstupy (výrobky nebo služby), které vedou k uspokojování potřeb zákazníků. Z této činnosti plyne podnikateli zisk, jako rozdíl hodnoty prodaných výstupů a spotřebovaných vstupů.“* (Mulačová, 2013, s. 15)

Pojem podnikání lze také interpretovat z ekonomického, psychologického, sociologického a právního hlediska. Z **ekonomického hlediska** je pojem podnikání spjat s ekonomickými zdroji a aktivitami, které jsou zapojeny do podnikání za účelem zvýšení jejich původní hodnoty. Jedná se tedy o dynamický proces, který svou činností tvoří přidanou hodnotu. Dle **psychologického hlediska**, definujeme pojem podnikání jako potřebu něco si zkusit, něčeho dosáhnout, seberealizovat se či možnost postavit se na vlastní nohy. Ze **sociologického hlediska** je podnikáním myšleno nalezení nejlepší možné cesty k využití zdrojů, tvorba příležitostí a nových pracovních pozic či tvorba blahobytu pro zainteresované strany. Jako poslední je **hledisko právní**. Podnikáním je zde myšlena soustavná činnost, kterou podnikatel vykonává samostatně z důvodu dosažení zisku, a to na svou vlastní zodpovědnost a vlastním jménem. (Veber, 2008)

#### **2.1.5 Podnikavost**

Podnikavost můžeme charakterizovat jako jádro podnikání, kdy spojením určitých aktivit dochází k naplnění smyslu podnikání. Podnikavost může být tedy potenciál, schopnost či dovednost podnikat. Podnikavost směřuje ke zlomu v životním stylu osoby, která se rozhodne podnikat. To, že se člověk rozhodne začít podnikat nese v sobě řadu změn, a to především změnu v pracovním prostředí. Změna spočívá v tom, že osoba, která do nynějška byla vedena jako osoba v závislé činnosti, se najednou stává osobou samostatně výdělečně

činnou. Jedná se tedy o stav, kdy podnikající osoba se stává relativně nezávislou a má pod sebou podřízené osoby. K tomu, abychom lépe pochopili, jaký je rozdíl mezi podnikáním a prací v zaměstnaneckém poměru, je třeba znát důvody podnikání. Důvodem, proč se člověk rozhodne podnikat se různí. To, zda se nechat zaměstnat či začít podnikat úzce souvisí i s formou podnikání, tzn. jaká forma podnikání je pro nás ideální. (Srpová, 2010)

Podnikavost, je pojem, který bychom mohli členit ze dvou hledisek. Konkrétně se jedná o hledisko:

- **Dispozice** – jedná se o výkonový potenciál neboli znalosti, know-how či kompetence. Dispozice můžeme dále dělit na schopnosti (vrozené, jsou trvalejší), dovednosti (chování, které jsme získali tréninkem) a vědomosti (odborné, komunikační);
- **Osobní vlastnosti** – představují osobnost daného podnikatele. Tyto vlastnosti můžeme dále dělit na specifické (cílevědomost, vytrvalost, zodpovědnost apod.) a nespecifické (poctivost, bezúhonnost, důslednost apod.). (Veber, 2012)

#### 2.1.6 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí, ve kterém realizují podnikatelé svou podnikatelskou činnost, je tvořeno celou řadou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, v oblasti institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Podnikatelské prostředí je blíže konkretizováno především zákonodárnými sbory a ministerstvy, orgány státní správy, státem zřízenými nebo státem podporovanými institucemi a agenturami, soudy, orgány veřejné samosprávy, vzdělávacími zařízeními všech typů, výzkumnými a vývojovými pracovišti, subjekty působícími v oblasti peněžnictví, jako např. bankami, pojišťovnami, institucemi kapitálového trhu, leasingovými společnostmi, podnikatelskou samosprávou (komory, svazy, asociace, spolky a další) a poradenskými, zprostředkovatelskými a jinými organizacemi, dále také pochopitelně tržními subjekty, kterými jsou současní a potenciální konkurenti a současné a potenciální spolupracující subjekty. (Vochozka, 2012)

Podnikatelské prostředí je tvořeno makroprostředím, mezoprostředím a mikroprostředím. **Makroprostředí** představuje prostředí, ve kterém na společnost působí nepředvídatelné vlivy, které působí neustále a proměnlivě. Vlivy makroprostředí však jako společnost nejsme schopni ovlivnit, avšak můžeme se pokusit o pružné reagování na dané vlivy. Variabilnost tohoto prostředí s sebou nese řadu změn, které působí na podniky různým způsobem. Pro jednoho může změna znamenat příležitost, avšak pro druhého naopak hrozbu. V makroprostředí existuje řada vlivů a jejich vývojové tendence. Z tohoto důvodu je vhodné,

abychom dané vlivy sledovali a analyzovali. Poté budeme schopni určit, jaké jsou následky jejich působení. (Kozel, 2006)

**Mezoprostředí** je prostředí, které je daná společnost schopná do jisté míry ovlivnit, a to prostřednictvím marketingových nástrojů. Toto prostředí je vymezeno zákazníky, dodavateli, substituty, konkurencí a distribucí. (Fotr, 2017)

**Mikroprostředí** je vnitřním prostředím společnosti, jenž je vymezeno určitými faktory, na které je schopen podnik působit. Jedná se o síly působící uvnitř dané společnosti, které mají vliv na způsob řízení společnosti. Mikroprostředí se skládá ze vstupů, transformačních procesů a výstupů, přičemž vstupem může být například práce, kapitál, informace, materiál apod. Transformačním procesem jsou myšleny samotné podnikatelské operace, které probíhají v daném podniku a výstupem může být vyrobený výrobek, poskytnutá služba, informace, zisk apod. (Váchal, 2013)

Obrázek 2.1 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Fotr, 2017

### 2.1.7 Konkurence

Pojem konkurence má nejen ekonomický záměr, ale i sociální, kulturní, sociální, politický apod. Konkurenci lze z mikroekonomického hlediska definovat jako rivalitu mezi prodejcem či kupujícím, kteří prodávají či kupují stejné zboží. Z toho vyplývá, že se jedná o



konkurenci napříč trhem, tedy střet nabídky a poptávky. Konkurenci lze z mikroekonomického hlediska členit následujícím způsobem:

- konkurence mezi nabídkou a poptávkou,
- konkurence, která je na straně poptávky,
- konkurence, která je na straně nabídky (cenová/ necenová; dokonalá/nedokonalá).

Existuje několik typů konkurence, které se liší množstvím kupujících a prodávajících. Jako příklad můžeme uvést monopol, oligopol, dokonalou konkurenci či monopson. (Mikoláš, 2005)

Konkurence se nachází v rámci daného odvětví, kterému se říká konkurenční prostředí. V tomto prostředí se nachází mnoho firem, které usilují o totéž jako my. Jedná se tedy o soupeření mezi firmami, a to vytváří konkurenci. Existují čtyři úrovně konkurence, které dělíme podle nahraditelnosti produktu:

- Výrobce produkuje více variant výrobku v rámci jedné své značky – široká nabídka produktů stavební spořitelny, banky apod;
- Výrobce považuje za své konkurenty všechny firmy, které nabízejí na trhu totožný produkt – produkty všech bank;
- Alternativní forma produktu, kterým spotřebitel uspokojuje svou potřebu – společnosti (banky, obchodní zástupci), které také mají v nabídce spoření, hypotéky apod., stejně jako stavební spořitelny. Nabízí tedy služby, které mají charakter stavební spořitelny;
- Poslední úroveň konkurence jsou konkurenční výrobní třídy, kdy si spotřebitelé pořizují produkty, aby uspokojili své základní potřeby – jako příklad můžeme uvést situaci, kdy zákazník má volné finanční prostředky, které by chtěl uložit či zhodnotit. Jedná se tedy o soupeření společností o zákaznickovy peníze. (Kozel, 2006)

### 2.1.8 Konkurenceschopnost

*„Konkurenceschopnost je specifickým podnikatelským potenciálem, který se musí vyznačovat:*

- a) Všeobecnými charakteristikami potenciálu,*
- b) Speciální charakteristikou:*
  - *existuje externí zřetelohodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetelohodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé), nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé).“ (Mikoláš, 2005, s. 195)*

Konkurenceschopnost lze také definovat jako pojem vyjadřující ekonomickou převahu určité národní ekonomiky nebo také může jít o ekonomickou převahu daného podniku nad konkurencí v hospodářské soutěži. Pojem konkurenceschopnost diferencujeme z pohledu makroekonomického, mikroekonomického či na konkrétní firemní úrovni. Z makroekonomického pohledu je konkurenceschopnost vnímána jako ekvivalent výkonnosti určité ekonomiky, a to ve vztahu k jiné ekonomice. Výkonnost ekonomiky měříme pomocí indikátorů ekonomického růstu, ekonomického blahobytu a exportního potenciálu. Z mikroekonomického hlediska můžeme konkurenceschopnost vymezit dle různých indikátorů. Jedná se například o úroveň vzdělání, produktivitu apod. Co se týče makroekonomické politiky, je nutné, aby brala ohled na mikroekonomické souvislosti, neboť politika vlády, která není prováděna v kontextu s podnikovou sférou, sama o sobě nezabezpečí požadovaný účinek. Základem národní prosperity nejsou pouze vysoké objemy investic, poněvadž pokud mají investice nevhodnou skladbu, může se stát, že dojde k zadlužení a nedojde k požadovanému finálnímu efektu. Například vezměme si investice do lidských zdrojů. Pokud bychom investovali do lidských zdrojů a v dané ekonomice by nebyla poptávka po takto kvalifikovaných pracovnících, investice by se nám nevyplatila. Abychom tedy zabezpečili, že opatření budou účinná, je nutné současně realizovat opatření v mikroekonomické sféře, která sleduje, zda roste produktivita. Dále můžeme konkurenceschopnost vymezit z hlediska firemní úrovně. Zde je tedy konkurenceschopnost brána jako určitá schopnost produkovat a prodávat vyrobený produkt, a to za předpokladu zachování rentability. Znamená to tedy, že aby byl podnik konkurenceschopný, musí dle potřeby být podnik schopen produkovat kvalitnější výrobky za nižší cenu než konkurence. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost je spojená s dlouhodobou úspěšností firem. Zvyšující se význam konkurenceschopnosti souvisí s globalizací světové ekonomiky, což má za následek, že jednotlivé firmy a země spolu soutěží v získávání a udržování výrobních zdrojů. Za konkurenceschopnou firmu lze považovat každou firmu, která působí na trhu a má pozitivní ekonomické výsledky nebo se může jednat o firmu, kdy se konkurenceschopnost odvozuje na základě její pozice vůči jiným firmám. Z dlouhodobého hlediska jsou konkurenceschopné ty firmy, které se dokáží přizpůsobit měnícímu se prostředí na trhu a naopak firmy, které se neumí dostatečně přizpůsobovat jsou z trhu postupně vytlačovány. Tedy mezi důležitá kritéria, která působí na konkurenceschopnost je doba působení firmy na trhu. Pro firmy působící na trhu je velice důležité neustále inovovat. Platí, že čím větší je konkurence na trhu, tím více jsou firmy nuceny přicházet s novými službami a produkty. (Viturka, 2010)

### 2.1.9 Konkurenční výhoda

Každý podnik by se měl zaměřit kromě tvorby absolutní hodnoty, také na to, aby hodnota, kterou tvoří byla vyšší oproti konkurenci, a zároveň dosáhnout nízkých nákladů. Konkurenční výhodu bychom tedy mohli charakterizovat jako určitou schopnost podniku něco tvořit jedním nebo i více různými způsoby, a to tak, že konkurence nebude schopná nás napodobit. M. Porter se snažil nabádat podniky k tomu, aby si vytvořily svou udržitelnou konkurenční výhodu, avšak konkurenčních výhod, které jsou udržitelné, je velmi málo. Existují však využitelné výhody, které podnik může použít k získání nových výhod. (Kotler, 2007)

K zjištění konkurenční výhody podniku můžeme použít matici, která srovnává relativní náklady a stupeň odlišení. Relativní náklady jsou náklady, které jsou ve vztahu s konkurencí. Stupeň odlišení, znamená míra odlišení produktů daného podniku od konkurence. Zařazení podniku v matici se odvíjí od schopnosti podniku vytvořit unikátní produkt, bariéry vstupu apod. Matice obsahuje několik pozic. Konkrétně se jedná o pozice:

- Udržení zvláštnosti – pro tento kvadrant jsou typické vysoké relativní náklady a stupeň odlišení. Podnik produkuje na trh unikátní výrobek za vyšší cenu;
- Výjimečný úspěch – stupeň odlišení je zde vysoký, avšak relativní náklady jsou nízké. Z toho vyplývá, že podnik má v této pozici možnost mimořádného úspěchu, neboť dokázal vyprodukovat unikátní výrobek, se kterým může konkurovat za libovolnou cenu;
- Víra v rostoucí trh – zde je opačná situace, poněvadž se setkáváme s vysokými relativními náklady a nízkým stupněm odlišení. Jedinou šancí na úspěch podniku v této pozici je situace, kdy dojde k rychlému růstu daného trhu;
- Udržení cenové výhody – v této pozici jsou nízké relativní náklady i stupeň odlišení. Tato pozice značí, že daný podnik nemá jedinečný produkt, který by se lišil od konkurence, tudíž jedinou možností, jak podnik může být konkurenceschopný, je snaha podniku udržet si cenovou výhodu. (Jakubíková, 2013)

Tabulka 2.2 Matice nalezení konkurenční výhody

Relativní náklady			
Stupeň odlišení		vysoké	nízké
	vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Jakubíková, 2013

### 2.1.10 Analýza konkurence

Analýza konkurence je velmi důležitá při plánování procesů v dané společnosti, neboť díky této analýze podnik zjišťuje, jaké má ve svém okolí konkurenty. Konkurenty může mít podnik buď přímé, nepřímé nebo potenciální. Důvodem analýzy je především získávání potřebných informací týkajících se činnosti konkurenčních podniků (včasná reakce na možné změny), zjišťování konkurenčních výhod nebo naopak nevýhod, k identifikaci strategie, kterou konkurence zastává a také k zjištění možných hrozeb nebo příležitostí. Kromě konkurentů, kteří působí na trhu již nějakou dobu, bychom se také měli zaměřit na konkurenty potenciální, neboť tito konkurenti by mohli vyrábět/poskytovat substituční výrobky/služby našim zákazníkům. (Blažková, 2007)

Obrázek 2.2 Matice identifikace konkurentů



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Blažková, 2007

Matice identifikace konkurentů, viz. **Obrázek 2.2** se skládá ze společného trhu a podobnosti schopností, přičemž společný trh zde vnímáme jako míru překrytí trhů, na kterých působí konkurence. Tento trh se vyznačuje uspokojováním potřeb zákazníků, jenž je větší než

výrobní trh a můžeme zde zjistit naše přímé či nepřímé konkurenty. Druhým faktorem v matici je podobnost schopností. Tím myslíme určitou podobnost silných stránek všech analyzovaných společností a míru uspokojení potřeb na daném trhu. (Blažková, 2007)

## 2.2 METODICKÁ VÝCHODISKA

### 2.2.1 Benchmarking

*„Benchmarking zvyšuje úspěch aktivit identifikací a aplikací nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru.“ (Blažková, 2007, s. 170)*

*„Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd.“ (Jakubíková, 2013, s. 123)*

Hlavním důvodem, proč podniky praktikují benchmarking je, aby zjistily, jak si stojí na trhu oproti konkurenci. Manažeři především porovnávají metody a postupy výroby produktů, které produkuje jejich firma s výrobou produktů nejlepších konkurentů na daném trhu. Jde tedy o to, abychom našli konkurenta s nejlepšími výsledky, který působí na stejném trhu jako náš podnik a s tímto konkurentem bychom měli náš podnik srovnávat. Srovnáváním jsme schopni zjistit, ve kterých oblastech se můžeme zlepšit a učíme se od nejlepšího podniku na trhu. Podniku jde tedy o to, aby byl výkonnější, konkurenceschopnější a měl vynikající výsledky, poněvadž jen tak může být podnik lepší než jeho konkurence. Nejedná se však o jednorázovou záležitost, nýbrž o kontinuální zlepšování. (Blažková, 2007)

V benchmarkingu můžeme srovnávat výkony a procesy. Porovnáváním výkonů myslíme především porovnávání kvantitativních dat. Tato data souvisí s výkonností dané organizace, procesy, zaměstnanci apod. Cílem je tedy zjistit, čeho dosahuje náš podnik a čeho zase srovnávaná organizace. Pak jsou zde k porovnávání procesy, kdy podnik nezkoumá pouze kvantitativní data, nýbrž i kvalitativní. Jde nám zde především o to, abychom zjistili, jak proces, který zkoumáme, probíhá v našem podniku a jak probíhá v konkurenční organizaci. (Nenádál, 2008)

Benchmarking můžeme rozdělit na dva základní druhy (interní a externí), a to na základě toho, kde je benchmarking realizován. Interní benchmarking provádíme v rámci daného podniku a mezi jeho organizačními jednotkami, ve kterých jsou realizovány obdobné či stejné procesy. Interní benchmarking se však provádí především ve velkých podnicích, neboť malé a střední podniky nemívají stejné či obdobné procesy na různých místech. U tohoto druh benchmarkingu je vyžadováno, aby komunikace napříč celou organizací byla na velmi vysoké úrovni. Výhodou tohoto typu je jednodušší získání požadovaných informací. Druhým typem je benchmarking externí. Zde dochází ke srovnávání dané organizace s cizím podnikem a jedná

se o druh srovnávání, které mohou použít malé a střední podniky. Benchmarking můžeme rozlišovat také z hlediska vybraného objektu na:

- konkurenční – zaměřujeme se zde především na daný produkt, tzn. srovnáváme různé výrobce, kteří vyrábějí/ poskytují stejný výrobek/službu. Zaměřujeme se hlavně na zjištění výkonnosti organizací, kdy porovnáváme důležité ukazatele výkonnosti mezi organizacemi. Tento benchmarking je velmi složitý a je zde nutná důvěra mezi jednotlivými organizacemi;
- funkcionální – srovnáváme organizace podle několika funkcí či pouze dle jedné jediné funkce. Příkladem tohoto benchmarkingu může být srovnání bezpečnosti v leteckém provozu, poprodejní služby, které nabízejí obchody apod.;
- generický – zde věnujeme pozornost především srovnávání procesu v organizaci. Porovnávání a měření procesů můžeme realizovat u jakékoliv organizace (nemusí se jednat o přímého konkurenta), která má obdobné procesy, jako naše organizace. (Nenadál, 2008)

Srovnávání podniků může být také na základě finančních i nefinančních kritérií. Jedná se například o porovnávání ziskovosti, inovací, finančního řízení, produktivity, spokojenosti lidí apod. Podniky srovnáváme na základě počtu zaměstnanců, ročních tržeb a odvětví. Existují další typy benchmarkingu jako například:

- strategický benchmarking – zaměření na dlouhodobou strategii, vývoj nových produktů;
- funkční benchmarking – srovnávání podniků z různých odvětví, vede k inovacím;
- mezinárodní benchmarking – díky globalizaci a rozšíření informačních technologií je možné srovnávat podniky kdekoliv po světě. (Blažková, 2007)

Benchmarking je metoda, která nemá přesně vymezenou strukturu jednotlivých kroků, avšak obsah v této metodě zůstává stejný. V **Tabulce 2.3** můžeme vidět základní etapy benchmarkingu. První část je v kompetenci vrcholového managementu daného podniku. Dochází zde k rozhodování o tom, co bude objektem benchmarkingu. Toto rozhodnutí by se mělo řídit pravidlem, že objektem benchmarkingu by měla být zjištěná slabá stránka daného podniku, kterou jsme schopni odhalit na základě interního auditu, sebehodnocení apod. Kromě vymezení objektu by měl vrcholový management také sestavit tým, který se bude benchmarkingem zabývat. Jednou z prvních činností týmu je zvolit minimálně jednu partnerskou organizaci, o které předpokládáme, že bychom od ní mohli čerpat inspiraci. Data, která jsou nutná pro benchmarking můžeme získat z interview, pozorování a analýzy. Získaná data poté zpracovává benchmarkingový tým. Cílem je především vytvořit návrh cílů a oblastí,

kde by mohlo dojít ke zlepšení. V případě benchmarkingu měření, je nutné znát velikost rozdílu výkonnosti naší organizace a partnerské organizace. Pokud nám jde o poznání a poučení, můžeme použít pro zpracování dat tabulku, ve které porovnávané určitá data. Benchmarkingový tým má také za úkol vytvořit zprávu, ve které uvádí veškeré důležité skutečnosti a také doporučení možného zlepšení. Vrcholový management na základě toho rozhoduje, zda se budou realizovat nějaké změny v podniku. Pokud se management rozhodne změny realizovat, rozhoduje se především o jaké změny a v jakém rozsahu se bude jednat. (Nenadál, 2008)

Tabulka 2.3 Základní etapy benchmarkingu

<b>Plánování</b>	1. identifikace objektu benchmarkingu
	2. identifikace partnerů pro benchmarking
	3. výběr metody sběru dat
	4. sběr dat
<b>Analýza</b>	5. vyhodnocení dat
	6. definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
<b>Integrace</b>	7. komunikace výsledků
	8. plánování cílů zlepšování
<b>Realizace</b>	9. realizace projektu zlepšování
	10. rekalibrace úrovně výkonnosti

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Nenadál, 2008

S efektivním benchmarkingem jsou spojeny některé příležitosti a bariéry, které jsou uvedeny v **Tabulce 2.4**. V posledním řádku tabulky jsou v části příležitosti uvedeny reálné ekonomické přínosy. Benchmarking může být náročný a velmi pracný, avšak pokud je efektivně řízen a má stanoveny cíle a vhodně vybraná kritéria, můžeme předpokládat značný ekonomický přínos. V části bariéry se setkáváme s různými mýty, které jsou spojeny s benchmarkingem. Konkrétně se jedná o mýtus, kdy je benchmarking přirovnáván k průmyslové špionáži. Existují však i další mýty týkající se benchmarkingu, které je třeba eliminovat. Jedná se například o mýtus, že benchmarking je vhodný jen pro nadnárodní společnosti, nebo že bychom měli porovnávat vlastní podnik pouze s absolutně největšími podniky na světě apod. Všechny mýty pocházejí z nedostatečných informací týkající se postupů, podstaty a etiky benchmarkingu. (Nenadál, 2008)



Tabulka 2.4 Benchmarking - příležitosti a bariéry

Příležitosti	Bariéry
Inspiroující východisko pro procesy zlepšování	Nedostatek vůle a kapacit ke zlepšování
Poučení z lepší reality, než je vlastní	Nedostatek pokory vrcholových manažerů
Ochota podrobit se vnitřním změnám	Možné problémy s vyhledáváním partnerů
Součást procesů učící se organizace	Nedostatek zdrojů pro systematickou realizaci benchmarkingu
Získání dočasné konkurenční výhody	Slabá podniková kultura
Lepší pochopení vlastních aktivit	Nezájem vrcholového vedení
Reálné ekonomické přínosy	Mýty spojené s benchmarkingem

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Nenadál, 2008

## 2.2.2 PEST analýza

PEST analýza je vhodná především při poznávání externího prostředí, ve kterém se nachází daný podnik. Kromě toho slouží i pro zjišťování určitých změn a trendů, které se týkají podniku a mohou na něj mít nějaký vliv. PEST analýza se zaměřuje na analýzu ekonomických, politických, sociálních a technologických faktorů prostředí. Tyto faktory zkoumáme především z toho důvodu, že mohou značně ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Tuto analýzu můžeme také vidět v jiném tvaru a doplněnou o další faktory. Jako příklad lze uvést model SLEPT, kde kromě výše uvedených faktorů nám přibude právní faktor (legal). (Blažková, 2007)

Všechny zmíněné faktory prostředí v analýze PEST obsahují mnoho makroekonomických faktorů, které různým způsobem mohou ovlivňovat podniky. Důležitost jednotlivých faktorů se různí. Příkladem může být situace na počátku 90. let, kdy pro zahraniční investory, kteří se zajímali o investice do zemí patřící do střední a východní Evropy, byla nejdůležitější především politická stabilita. Vzhledem k tomu, že relativně brzy došlo ke stabilizaci politické situace, Česká republika přilákala mnoho zahraničních investorů. Poněvadž je však politická stabilita i v ostatních zemích, nezajímá investory pouze tento faktor, ale raději si volí země, které jim mohou nabídnout zajímavější finanční nabídku. (Sedláčková, 2006)

**Politický faktor** – jedná se o faktor, který tvoří společenský systém, ve kterém podniky uskutečňují svou podnikatelskou činnost. Tento systém představuje mocenský zájem politických stran v daném státě a je dán politickým vývojem země. (Srpová, 2010) Politický faktor ve formě různých omezení má vliv na každý podnik, a to především prostřednictvím daňových zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí apod. Tím, že existují zákony, vyhlášky či právní normy si stát vymezuje určitý prostor pro podnikání, upravuje podnikání a tím dochází k tomu, že může být významným způsobem ovlivněno rozhodování o budoucím fungování podniku. (Sedláčková, 2006)

**Ekonomický faktor** – faktor vycházející z ekonomické situace země. Mohli bychom zde zařadit makroekonomické faktory jako je míra ekonomického růstu, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, vývoj HDP, výše úrokových sazeb apod. (Srpková, 2010)

Úspěšnost podniku na trhu je dána mírou ekonomického růstu. Je to tím, že míra ekonomického růstu vyvolává určitý rozsah a obsah příležitostí a hrozeb, které se týkají podniků. Lze tedy říci, že ekonomický růst znamená zvýšení spotřeby a příležitostí na trhu. Na výnosnost podniku působí i jiné faktory. Jedná se například o úrokovou míru, která významným způsobem ovlivňuje investiční aktivitu podniku a určuje cenu kapitálu. Dalším významným ukazatelem, který představuje stabilitu ekonomického vývoje je inflace. V případě vysoké míry inflace, dochází k negativnímu efektu ve formě nízké intenzity investiční činnosti a s tím spojený limitovaný ekonomický rozvoj. K tomu, abychom zjistili konkrétní dopad zmíněných faktorů, je zapotřebí použít finanční analýzu. (Sedláčková, 2006)

**Sociální faktor** – faktor, který je dán společností, demografickým prostředím, sociální skladbou obyvatelstva a kulturními zvyky. (Srpková, 2010)

Demografické prostředí je ztělesněno lidmi, kteří tvoří trhy a je významné pro různá marketingová rozhodnutí. Mezi demografické faktory řadíme například velikost populace, skladbu populace dle pohlaví, věku, etnické složení, porodnost, povolání apod. Sociální prostředí je dáno společenským zřízením, které ovlivňuje rozdělování HDP, sociální politiku státu apod. Sociální politika bere ohled především na sociální zabezpečení občanů daného státu, kteří nemají dostatečné nebo dokonce žádné příjmy, kterými by zabezpečili své základní životní potřeby. To znamená, že stát je v roli toho, kdo rozhoduje a určuje podmínky pro rozdělování podpory v nezaměstnanosti, důchodového zabezpečení apod. (Jakubíková, 2012)

**Technologický faktor** – jedná se o faktor, který představuje tempo vzniku nových technologií. Z nových technologií poté vznikají nové produkty a podnik má tak větší příležitost prosadit se na trhu. Vznik nové technologie však způsobuje nahrazení technologie předchozí. Společnosti by proto měly pružně reagovat na podněty týkající se technologického prostředí. Pokud však společnost není schopná inovovat, může dojít k zastarání jejich produktů a tím může podnik ztratit svou konkurenceschopnost na daném trhu. (Kotler a Armstrong, 2014)

Jak již bylo řečeno, s každou novou technologií zanikají doposud používané technologie. U nových technologií však nelze zcela předvídat důsledky jejich působení. Mezi technologické faktory řadíme například technologický vývoj, rychlost technologických změn, výzkum a technologické trendy. (Jakubíková, 2012)

Tabulka 2.5 Příklady faktorů v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek. Patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Blažková, 2007

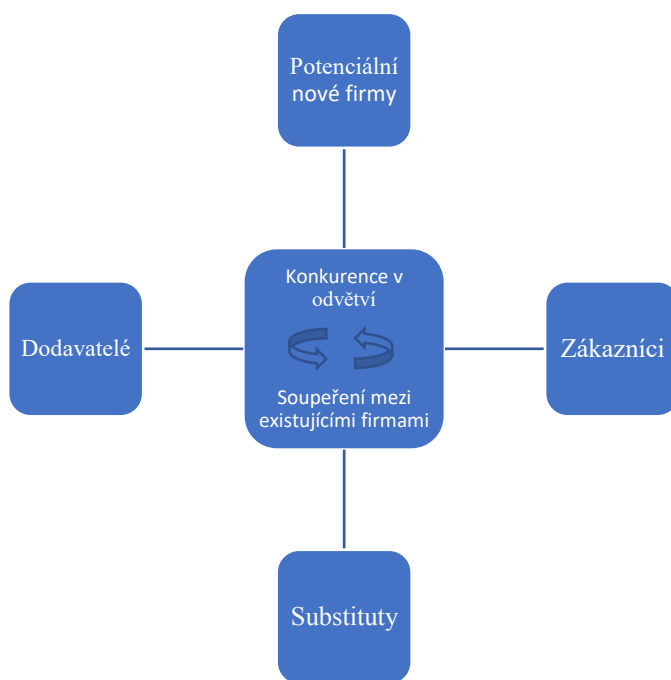
### 2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

To, jaká je v odvětví intenzita konkurence, závisí především na maximální hranici zisku, kterého můžeme v daném odvětví dosáhnout a s tím související přitažlivost odvětví. Na zkoumání intenzity konkurence v odvětví je nejlépe použít Porterovu analýzu pěti

konkurenčních sil, kde můžeme vidět pět sil, které jsou propojeny vazbami viz. **Obrázek 2.3**. Analýza se skládá z konkurence v odvětví, vlivu dodavatelů, vlivu odběratelů, hrozby substitutů a konkurence v odvětví. Změna v jedné z pěti sil může mít dopad na ostatní síly. (Kozel, 2006)

Každá společnost by měla brát v potaz konkurenci a její intenzitu, poněvadž čím větší je intenzita konkurence v odvětví, tím menších výsledků firmy dosahují. Firmy by se tedy měly zaměřit na strategické směřování svých aktivit do odvětví, ve kterém je nízká konkurence. Podnikatel by měl při zahájení i během podnikání být schopen odpovědět na otázky typu, jaké nebezpečí hrozí při vstupu nových podnikatelů do daného odvětví (je vstup do odvětví jednoduchý či nikoliv). Mohou být pro nás dodavatelé a zákazníci hrozbou, v případě monopolního postavení? Existuje hrozba uspokojení potřeb zákazníků substitučními produkty? Jaká je stávající konkurence na trhu? (Veber, 2012)

Obrázek 2.3 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Kozel, 2006

### Potenciální nové firmy

Jedná se o potenciální konkurenty v podobě podniků, které nejsou v dané době konkurenty, ale pokud se rozhodnou, tak se mohou konkurenty stát. Vstup nového konkurenta na trh s sebou nese rizika v podobě snížení ziskovosti podniků uvnitř mikrookolí. Hrozba, která plyne z přicházející konkurenční síly, závisí především na bariérách při vstupu na trh. To

znamená, že se jedná o řadu faktorů, které mohou bránit podniku se prosadit v určitém mikrookolí. Překonávání daných bariér s sebou nese určité náklady, které musí firma vynaložit. Z toho vyplývá, že čím jsou vyšší bariéry vstupu, tím vyšší náklady potenciální konkurent musí vynaložit na vstup na trh. Existují tři základní zdroje bariér nového vstupu:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míra hospodárnosti. (Dedouchová, 2001)

Oddanost zákazníků je dána přednostním výběrem výrobků od stávajících podniků na trhu. Podnik této oddanosti zákazníků může dojít různými způsoby, a to například péčí o zákazníky, vhodnou reklamou, patentovou ochranou výrobků, inovací výrobků či vysokou kvalitou výrobků. Čím silnější je oddanost zákazníků k výrobkům, které vyrábějí stávající firmy na trhu, tím těžší je pro potenciálního konkurenta vstup na daný trh. Oddaností zákazníků dochází ke snížení hrozby nově vstupujících konkurentů na trh. (Dedouchová, 2001)

Absolutní nákladové výhody v podobě nižších absolutních nákladů, jsou velkou výhodou pro stávající podniky na trhu oproti potenciálním konkurentům. Tyto náklady mohou vyplývat například z dokonalejší technologie, kterou má podnik díky patentům, speciálním vstupním požadavkům, materiálu či z přístupu k levnějším finančním zdrojům. Levnější finanční zdroje poskytují banky již existujícím a zavedeným podnikům nežli nově vstupujícím podnikům na trh. Existující podniky představují pro banky menší riziko. V případě absolutní nákladové výhody u stávajících podniků, může dojít k významnému snížení vstupu nových konkurentů na trh. (Dedouchová, 2001)

Míru hospodárnosti bychom mohli definovat jako vztah mezi nákladovými výhodami, které má daný podnik, a velikostí podílu podniku na trhu. Aby byl podnik schopen těchto výhod dosáhnout, je třeba učinit několik věcí. Při snaze o snížení nákladů, je vhodné především standardizovat výrobu, výhodně nakupovat materiál a polotovary, rozdělit fixní náklady do většího množství výrobků apod. Potenciální konkurenty tedy mohou odradit při vstupu na daný trh vysoké kapitálové náklady. V případě, že se podniky zaměřily na oddanost zákazníků k jejich výrobkům, budou mít oproti nové konkurenci absolutní nákladovou výhodu nebo bude jejich míra hospodárnosti vysoká. V takovém případě je riziko vstupu nových konkurentů na trh razantně sníženo. Na základě empirických průzkumů bylo zjištěno, že nejdůležitějším faktorem výnosnosti je to, jak vysoké jsou vstupní bariéry v daném mikrookolí. (Dedouchová, 2001)

## **Dodavatelé**

Mezi dodavatele můžeme zařadit firmy, organizace a jednotlivce. Dodavatelé dodávají různým firmám potřebné zdroje pro výrobu a produkci služeb. Firmy mají většinou více dodavatelů, kteří jsou členěni do různých kategorií jako například dodavatelé vstupů, což jsou dodavatelé, kteří dodávají vstupní materiál a suroviny, energie a paliva, polotovary, díly apod. Dále existují dodavatelé (poskytovatelé) služeb, mezi které patří například pojišťovny, finanční instituce, právníci, reklamní agentury. K tomu, aby mohla být firma úspěšná, jsou důležití výše zmínění dodavatelé, a především jejich důkladný výběr. K výběru vhodných dodavatelů můžeme použít různá kritéria, na základě kterých budeme dodavatele hodnotit. Podnik ve většině případů zajímá postavení dodavatele na trhu, kvalita, certifikace, spolehlivost, kontrakční podmínky, zkušenosti apod. (Jakubíková, 2013)

S dodavateli jsou spojeny i různé problémy týkající se například výpadků v zásobování, opožděných dodávek a jiných událostí, které mohou způsobit z krátkodobého hlediska snížený objem prodeje. V dlouhodobém období to může znamenat snížení míry spokojenosti zákazníků a snížení důvěryhodnosti. Zvýšení cen dodávek může zapříčinit zvýšení cen, které může vést k poruše objemu prodeje daného podniku. Právě z tohoto důvodu je nesmírně důležitá správná volba dodavatele, abychom těmto problémům zabránili. (Kotler a Armstrong, 2014)

## **Substituty**

Substituty patří mezi důležitou konkurenční sílu, představují stejnou, popřípadě podobnou formu produktů, které jsou nabízeny konkurenčními podniky. Právě proto substituty mohou znamenat značné riziko pro podniky. Pro lepší představení, co je to substitut, si uvedeme pár příkladů. Česká pošta poskytuje různé listovní služby, jako například listovní zásilky. Substitutem listovní zásilky může být e-mail. Jako další příklad lze uvést trh s hodinkami, kde mohou substituty představovat mobilní telefony. Každý mobilní telefon je schopen zobrazit čas a datum, tudíž dokáže plně nahradit hodinky. (Karlíček, 2013)

## **Zákazníci**

Zákazníkem může být právnická osoba i jednotlivce. Rozlišujeme je na základě vztahu, který mají k dané firmě, tedy na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele. Chování zákazníků je nepředvídatelné a není možné s jistotou předpovědět, jakým způsobem bude zákazník reagovat v určitých situacích. Existuje tzv. model černé skříňky, ke kterému bychom mohli přirovnat nákupní rozhodování zákazníků. Změnu v chování zákazníka můžeme pozorovat na základě nějaké změny vstupů. (Jakubíková, 2013)

Porter rozlišuje tři typy generické konkurenční strategie. Jedná se o:

- vůdčí postavení firmy, která má nízké náklady – zde jde především o to, aby firma dosahovala co nejnižších nákladů, ať už se jedná o výrobní náklady, náklady na distribuci apod. Hledá tedy různé způsoby, jak dosáhnout nízkých nákladů, které ve výsledku mají příznivý vliv na konečnou cenu výrobků;
- diferenciaci – diferenciací zde rozumíme odlišení výrobků a služeb od konkurenčních firem, která přináší jistou konkurenční výhodu. Odlišení či jedinečnost se nemusí týkat pouze produktu, ale může jít o jedinečnost v marketingových postupech, distribučního systému apod.;
- focus – neboli „zaplňování mezer“, znamená strategický přístup k vyhledávání specifických zájmů zákazníků, kterým firma přizpůsobí svou výrobu výrobků či poskytování služeb, poněvadž v daném odvětví jsou zákazníci se specifickými požadavky nedostatečně uspokojováni. (Veber, 2012)

#### **2.2.4 SWOT analýza**

Jedná se o velmi jednoduchý nástroj, který slouží k určení firemní strategické situace.

Název této analýzy se skládá z těchto částí:

S = strengths (silné stránky);

W = weaknesses (slabé stránky);

O = opportunities (příležitosti);

T = threats (hrozby). (Jakubíková, 2013)

SWOT analýzu můžeme nazvat jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné stránky představují skutečnosti přinášející nějaké výhody firmě i zákazníkům. Opakem jsou slabé stránky, které představují věci, ve kterých se firmě nevede nejlépe. Příležitosti jsou skutečnosti, na základě kterých získává firma příležitost zvýšit poptávku a lépe uspokojovat zákazníky. Hrozby jsou události, které mohou zapříčinit snížení poptávky a nespokojenost zákazníků. Tato analýza se skládá z analýzy SW a analýzy OT, přičemž se doporučuje provést analýzu OT (příležitosti a hrozby), která pochází z makroprostředí a mikroprostředí. Po této analýze můžeme přejít na analýzu SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí firmy. (Jakubíková, 2013)

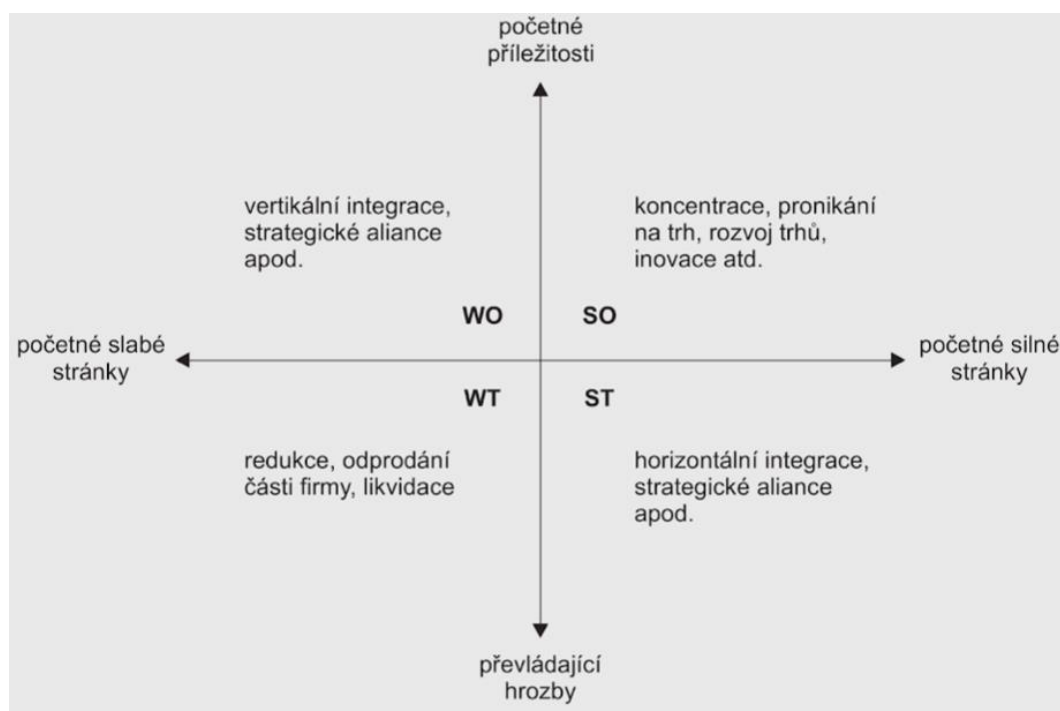
Obrázek 2.4 SWOT matice

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b> (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b> (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b> (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p><b>HROZBY</b> (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Jakubíková, 2013

Při tvorbě SWOT analýzy nejprve sepišeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které samostatně vkládáme do čtyř kvadrantů. Do každého kvadrantu zapisujeme faktory, které ovlivňují fungování naší firmy. Abychom dokázali určit, který z faktorů je nejdůležitější, určujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho dosáhneme použitím vah. Rozsah hodnotící stupnice může být různý, například od 1 do 10 nebo od 1 do 5. Součet hodnot, které jsme přidělili k jednotlivým faktorům, znamená celkovou důležitost. Výsledné hodnoty je možné vyobrazit graficky. (Kozel 2006)

Obrázek 2.5 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 130



Cílem SWOT analýzy je definovat to, jak je aktuální strategie podniku včetně jejích silných a slabých míst relevantní, a také to, do jaké míry je schopná reagovat na změny v daném prostředí. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2.6 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>silná značka</i></li> <li>- <i>dobré povědomí mezi zákazníky</i></li> <li>- <i>cenová výhoda díky know-how</i></li> <li>- <i>exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</i></li> <li>- <i>aktivní přístup k výzkumu a vývoji</i></li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>nedostatek marketingových zkušeností</b></li> <li>- <b>špatné umístění firmy</b></li> <li>- <b>špatná reputace mezi zákazníky</b></li> <li>- <b>nedostatečný přístup k distribučním cestám</b></li> <li>- <b>vysoké náklady</b></li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>nové technologie</i></li> <li>- <i>nenaplněné potřeby zákazníků</i></li> <li>- <i>odstranění mezinárodních bariér</i></li> <li>- <i>rozvoj nových trhů</i></li> <li>- <i>akvizice, joint ventures</i></li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup nových konkurentů na trh</li> <li>- konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>- nová regulační opatření, daňová zatížení</li> <li>- změny v zákaznických preferencích</li> <li>- zavedení obchodních bariér</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Blažková, 2007

## 2.2.5 GM-TREND

Techniku GM-TREND bychom mohli definovat jako totální diagnózu podnikatelského potenciálu. Tato diagnostická metoda se skládá z několika částí. Nejdříve je nutná **pyramidální dekompozice funkcí firmy**, která by měla vycházet z:

- charakteristiky potenciálu (konkrétní a bez rozporů) – funkci (potenciál) bychom měli vymezit vnitřními i vnějšími charakteristikami. Vnitřní charakteristikou je myšlena vnitřní část systému a vnější charakteristika značí okolí daného systému. Měli bychom se snažit o vyjádření minimálně 5 charakteristik, maximálně však 10;
  - hlavních funkcí a základních funkcí – za hlavní funkci je brána vrcholová skupina potenciálů, z níž je poté odvozena funkce základní. Hlavní funkci takto členíme z toho důvodu, aby nedošlo k nesprávné dekompozici potenciálu;
  - funkce nižších řádů - zde dochází k hlubší dekompozici potenciálů nižších řádů.
- (Mikoláš, 2005)

Na základě výše zmíněných dekompozic funkcí, jsme schopni sestavit hierarchický strom potenciálů, který se skládá z hlavní funkce, ze které vyrůstá, až po elementární potenciály. Elementárními potenciály tento strom končí, neboť není vhodné je dále členit. Elementární potenciál je vymezen přibližně 5 až 10 charakteristikami a zároveň nadřazené funkce jsou

tvořeny přibližně 3 až 7 podřazenými potenciály. Kromě zmíněných funkcí však existují i tzv. cizorodé funkce, které mají neblahý vliv (mohou způsobit podniku ohrožení) na podnik a je nutné tyto funkce podrobit důkladné lokální analýze. Tyto funkce nejsou zařazeny do hierarchického stromu funkcí. Z GM-Trendu současnosti vytváříme různé varianty hypotéz, které se týkají budoucího celkového potenciálu podniku. (Mikoláš, 2005)

Poté následuje **bodové ohodnocení pyramidální struktury** (syntetické bodové ohodnocení), které je složeno z několika důležitých kroků:

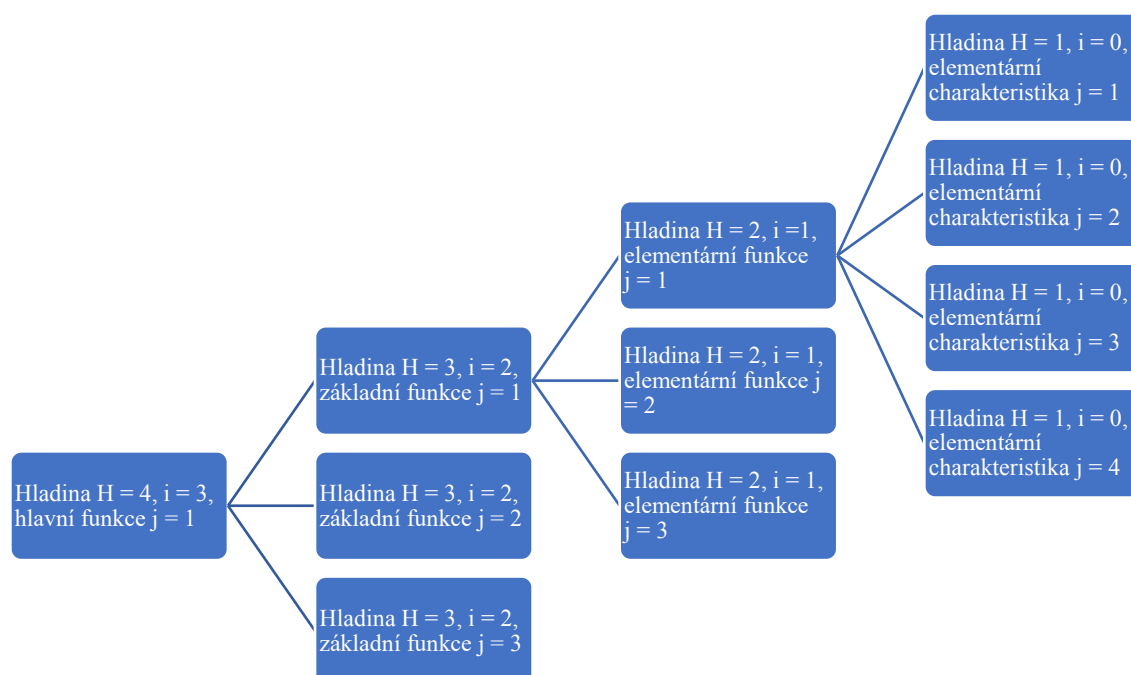
- a) označení jednotlivých hladin funkcí spočívá v tom, že označujeme funkce od elementární úrovně, značíme  $i=0$  a postupujeme až k hlavním funkcím, které značíme  $i=1,2,3,4,\dots,H$ ;
- b)
  - nejprve provedeme syntézu na úrovni nejnižší nadřazené funkce označenou jako  $i=1$ , a to na každé části stromu funkcí, tzn. jako první určíme podřazené funkce  $i=0$ , které nesou nadřazené funkci všechny důležité charakteristiky a připojíme je k nadřazené funkci  $i=1$ , a to jako silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, které nese daná nadřazená funkce. Ve všech kvalitativních skupinách je potřeba mít minimálně 1 až 4 charakteristiky. Z toho vyplývá, že celkem bychom měli mít 4 až 16 charakteristik nadřazené funkce  $i=1$ ;
  - v případě, že jsme nevybrali některou z charakteristik z úrovně  $i=0$ , je třeba danou charakteristiku ohodnotit nulou, tzn.  $BSA_{i=0}=0$ ;
  - vybrané charakteristiky, které jsme zařadili jako podstatné  $i=0$  pro úroveň  $i=1$  bodově ohodnotíme (sestupně), a to podle pořadí (významu). Tedy 1. pořadí = 4 body, 2. pořadí = 3 body, 3. pořadí = 2 body a 4. pořadí = 1 bod, tzn.  $BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$ ;
  - následuje synkréza, která slouží k ohodnocení charakteristik potenciálu  $i=1$  v druhém stupni výběru charakteristiky (má bodové ocenění potenciálu  $BSY_{i=1}$ ). Není zde podstatné, ze které kvalitativní skupiny jsou vybrány. Je potřeba vybrat 4 charakteristiky, tzn. ze 4 až 16 charakteristik, které jsou zaznamenány v předešlém kroku. Charakteristiky třídíme podle jejich významu sestupně od 1 do 4 a ohodnotíme je ( $BSK_{i=1} = 8, 7, 6, 5$  respektive  $BSK_{i=1} = 4 + <1, 2, 3, 4>$ ;
  - obdobně postupujeme i na následujících nadřazených úrovních  $i=2, 3$  apod. hierarchického stromu. Zároveň však platí, že bodové ocenění charakteristik

funkcí v případě  $i > 1$  (platí i pro  $i=1$ ) je  $BSKi = (2 \times i - 1) \times 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$  a současně platí pro  $i = 1$  a  $i > 1$   $BSY_{i=i+1} = \max (BSKi) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$ ,  $BSKi=*=BSAi=*=0$  (hvězdička znamená elementární úroveň funkce v hierarchickém stromu a  $\max (BSKi)$  je rovno maximu všech  $BSKi$  na dané dekompoziční hladině).

c) Důležitá je také transformace funkčně orientovaného hierarchického stromu funkcí, a to do procesní formy:

- funkce podniku jsou obodované a rozdělené do kvalitativních skupin (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) a v daných skupinách jsou již seřazeny podle celkových bodů;
- poté je nutné analyzovat vztahy mezi funkcemi, a to na horizontální úrovni. Vztahy, které jsme našli mezi jednotlivými funkcemi zaznamenáme do incidenční tabulky a vypracujeme kauzální analýzu. Je třeba také myslet na určení orientace interakcí potenciálu;
- pokud máme vytvořenou incidenční tabulku, můžeme sestrojit síťový diagram. V tomto diagramu se snažíme nalézt řetězec, který by měl nejvyšší váhu (součet absolutních hodnot funkcí v řetězci) a také řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem (součet všech potenciálů, přičemž silné stránce a příležitostem je přiřazeno znaménko (+) a naopak slabým stránkám a ohrožením patří znaménko (-);
- poté je potřeba členit potenciály výchozí, uzlové a koncové, rozvojové a obranné řetězce sítě. Uzlové potenciály znamenají, že zde dochází ke křížení řetězce. U rozvojového je značná převaha kladných potenciálů, a naopak u obranných je převaha záporných. (Mikoláš, 2005)

Obrázek 2.7 Hierarchický strom funkcí potenciálů



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Mikoláš, 2005

## 2.2.6 Finanční analýza

*„Finanční analýza patří mezi tradiční nástroje hodnocení finanční situace podniku. Jedná se o univerzálně využitelnou techniku pro všechny typy podniků, tedy i pro subjekty realizující obchodní činnost. Svým charakterem je orientována do minulosti, jejím primárním zaměřením je zpětné hodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku.“* (Mulačová, 2013, s. 147)

Vzhledem k neustále se měnícímu ekonomickému prostředí (které má vliv na změny v podnicích, patří do tohoto prostředí) je nezbytné zjišťovat, zda je podnik na daném trhu úspěšný. Úspěšnost podniku zjišťujeme prostřednictvím finanční analýzy. Finanční analýza obsahuje minulost, současnost a dokáže predikovat budoucí finanční situaci podniku. Důvodem, proč v podnicích realizujeme finanční analýzu, je potřeba získat kvalitně zpracovaná data, která nám poslouží k rozhodování ohledně fungování podniku. (Růčková, 2015)

Abychom zabezpečili, že finanční analýza bude kvalitně zpracovaná, je nejprve třeba se zaměřit na vstupní informace, ze kterých je analýza tvořena. Kromě kvality je však také třeba se na vstupní informace dívat komplexně, to znamená, že musíme věnovat pozornost všem datům, které by mohly zapříčinit zkreslení výsledků dané finanční analýzy. Tím by mohlo dojít k ohrožení finančního zdraví podniku, ve kterém je analýza prováděna. I přesto, že mají

analytici v dnešní době daleko větší možnost čerpat data z různých zdrojů, nejdůležitějším zdrojem zůstávají data získaná z účetních výkazů podniku. (Růčková, 2011)

Při finanční analýze jsou používány různé ukazatele. K těmto ukazatelům patří především:

- stavové neboli absolutní ukazatele – analýza, která je zaměřená na majetkovou a finanční strukturu. Můžeme zde použít horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza je analýza trendů a vertikální analýza je rozbor dílčích částí rozvahy v procentuálním vyjádření;
- tokové ukazatele – zde se analýza zaměřuje především na analýzu výnosů, nákladů, cash flow. I v tomto případě můžeme použít vertikální a horizontální analýzu;
- rozdílové ukazatele – příkladem rozdílového ukazatele může být čistý pracovní kapitál;
- poměrové ukazatele – patří zde především analýza ukazatele rentability, likvidity, produktivity, aktivity, zadluženosti a další. (Knápková, 2010)

## **Zdroje finanční analýzy**

Ke kvalitnímu zpracování finanční analýzy je potřeba mít zdroj informací, který pochází z účetnictví daného podniku. Právě účetnictví podniku by nám mělo poskytnout skutečnou majetkovou i finanční situaci podniku. Účetní výkazy můžeme členit na externí, interní a výkazy, které slouží pro daňové účely. My se však zaměříme především na externí výkazy, ke kterým patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžním toku neboli cash flow. Tyto účetní výkazy patří do účetní závěrky společnosti. Kromě aktuálních účetních výkazů však potřebujeme i výkazy za minulá období (ideálně za tři poslední roky). Data za minulá období sledujeme z důvodu odhalení směřodatných trendů či k tomu, abychom eliminovali mimořádné skutečnosti. (Mulačová, 2013)

## **Rozvaha**

Jedná se o přehled majetkové a kapitálové struktury daného podniku, který je veden v písemné podobě a k určitému datu. Nejčastější způsob sestavení rozvahy je do tvaru bilance T. Na levé straně bilance se nachází aktiva, která představují majetkovou část podniku, zatímco pravá strana, strana pasiv, je kapitálovou částí podniku. Důvod, proč sestavujeme rozvahu tímto způsobem, je zajištění přehlednosti jednotlivých částí aktiv a pasiv. Jde především o to, abychom z rozvahy byli schopni vyčíst, co podnik vlastní, z jakých částí se skládá jeho majetek, z jakých zdrojů byl majetek pořízen, finanční situaci podniku, jeho likviditu a zadluženost.

Pokud máme k dispozici rozvahu za více let, jsme schopni zjistit vývoj podniku za dané období a učinit případná opatření k zajištění efektivnějšího fungování podniku. (Synek, 2007)

Obrázek 2.8 Rozvaha

<b>Rozvaha</b>	
<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
<i>Stálá aktiva:</i>	Vlastní zdroje:
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	Základní kapitál
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	Výsledek hospodaření nerozdělený z minulých let
	Výsledek hospodaření z běžného období
<i>Oběžná aktiva:</i>	Cizí zdroje:
<i>Zásoby</i>	Rezervy
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	Dlouhodobé závazky
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	Krátkodobé závazky
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>SOUČET AKTIV = SOUČTU PASIV</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Knápková, 2010

Rozvaha je výkaz, který může mít čtyři podoby. Jedná se zejména o rozvahu:

- počáteční – v podniku tuto rozvahu sestavujeme při samotném založení podniku
- řádnou – rozvaha, kterou sestavujeme na konci účetního období v pravidelných intervalech a zachycuje výsledky z jednotlivých účtů;
- mimořádnou – tento typ rozvahy sestavujeme pouze při ojedinělých situacích, jako je například fúze, likvidace podniku apod.;
- konečná – někdy též označována jako výroční rozvaha. Tvoří spolu s výkazem zisku a ztráty roční závěrku. (Synek, 2007)

Na strukturu majetku podniku působí řada faktorů, které ovlivňují její výši. Především bychom si v podniku měli klást otázku, zda je dobré mít vysoká aktiva či nikoliv. Řada manažerů v podniku se domnívá, že pokud budou mít značné množství majetku, tím bude jejich podnik bohatší a úspěšnější. Důležité je především efektivní využití aktiv, poněvadž velké množství aktiv nezaručí vysoké tržby. Podnik by se měl především zaměřit na výkon, cenu majetku a stupeň využití majetku a na základě těchto faktorů se rozhodnout ohledně jeho výše. Růst podnikových výkonů může zapříčinit zvýšenou potřebu na velikost majetku (při stejných cenách a stupni využití). V případě lepšího využití majetku, se potřeba daného majetku snižuje a opačně, při nedostatečném využití majetku se zvyšuje potřeba tohoto majetku. Zde je vidět,

že i v případě růstu výkonů podniku není potřeba zvyšovat majetek daného podniku. Dále je třeba se zaměřit na cenu majetku a vliv změny cen na majetek podniku, poněvadž změna cen má přímý vliv na velikost celkového majetku podniku. Dílčí části majetkových složek je třeba ocenit, což je poměrně náročná věc. Oceňování majetku má však svůj význam, neboť má značný vliv na kvalitu účetních informací, jako je například finanční situace podniku, zisk podniku nebo finanční plánování v podniku. Existují různé obory činností, a proto se může skladba majetku dosti lišit. U podniků, které jsou zaměřeny především na technicky obtížnější výrobu, se předpokládá, že budou mít značný podíl dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku. Důležitý je i způsob financování majetku, poněvadž pokud by podnik v hojné míře využíval leasing, pak by nebyl nucen mít vysoký podíl dlouhodobého majetku v podnikových aktivech. Pak je zde oběžný majetek, který je také součástí rozvahy. Skladbu tohoto majetku může ovlivnit například charakter činnosti podniku. Podnik, který podniká v oblasti poskytování poradenských služeb, v provozování cestovní kanceláře či poskytuje různé formy vzdělávacích služeb, bude mít minimum zásob nebo dokonce nulové zásoby, stavební společnost může mít vyšší podíl pohledávek atd. Důležitá je pro podnik také likvidnost dílčích částí majetku (rychlost přeměny majetku na peněžní prostředky). Do kategorie méně likvidního majetku bychom mohli zařadit dlouhodobý majetek, a naopak za nejlikvidnější majetek lze považovat peníze. Pro udržení finanční rovnováhy podniku je nutné, abychom vyrovnávali strukturu majetku se strukturou finančních zdrojů. (Knápková, 2010)

Finanční analýza má velký význam pro management, vlastníky (akcionáře) a věřitele. Akcionáři (vlastníci) podniku, budou chtít z analýzy zjistit především aktuální výnosnost akcií a předpověď vývoje akcií, dodavatelé se zajímají o to, zda bude podnik schopen hradit v termínu faktury a jestli existuje možnost navázání dlouhodobých obchodních kontaktů, odběratelé se budou dívat především na kvalitu a včasné dodání zboží, zaměstnanci zajímá mzdové ujednání atd. Ještě předtím, než se uživatelé pustí do finanční analýzy, je nutné vymezit cíl, ke kterému se chtějí pomocí analýzy dostat. Po naformulování cílů volíme vhodnou metodu, a to na základě náročnosti na čas a finanční náročnost. V této fázi se bude postup poněkud lišit podle cílové skupiny. Například management bude zkoumat především platební schopnost podniku, strukturu zdrojů, ziskovost apod. Mimo tyto faktory je pro management také velmi důležitým ukazatelem likvidita podniku, neboť se jedná o ukazatel, díky kterému jsou manažeři schopni rozhodovat ohledně úvěrové či obchodní politiky, která se dotýká věřitelů i dodavatelů. Vlastníky, kteří vložili své finanční prostředky do podniku, zajímá především to, jestli se jim prostředky zhodnotili a zda s nimi podnik nakládá správným způsobem. Z toho vyplývá, že

vlastníky bude ve finanční analýze zajímat hlavně vývoj tržních ukazatelů, ukazatele ziskovosti apod. Vlastník neboli investor, se bude zajímat především o výnosnost. Věřitelé mohou být banky, které zajímá likvidita podniku z dlouhodobého časového horizontu a také ziskovost. Neméně důležité jsou také finanční prostředky, které podnik získává svou činností. Pak jsou zde krátkodobí věřitelé, které zajímá dodržování sjednaných smluv, platební schopnost podniku, skladbu oběžných aktiv, krátkodobé závazky a také cash flow daného podniku. Věřitelé mají jedno společné, a to je požadavek na vrácení půjčených/vložených finančních prostředků. Ovšem věřitelé musí brát v úvahu i fakt, že zde existuje riziko nevrácení finančních prostředků. Míra tohoto rizika se odrazí především ve výši úroku za zapůjčené finanční prostředky. Na základě výše zmíněných informací je tedy jasné, že pro volbu metody finanční analýzy je důležitá cílová skupina, pro kterou jsou výsledky analýzy určeny. Obrázek uživatelů finanční analýzy je v **Příloze č. 1**. (Růčková, 2015)

## **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisků a ztrát, zkráceně jej můžeme nazvat výsledovka, je výkaz, který podnik sestavuje, aby zjistil, jakého výsledku hospodaření v daném roce či roce minulém dosáhl. Z výkazu můžeme zjistit objem tržeb podniku, velikost nákladů či výši zisku. Tento výkaz je nezbytnou částí účetní závěrky (upraven podle zákona o účetnictví) a může mít dvě podoby. Zkrácenou nebo plnou verzi. Účetní jednotka, která výkaz sestavuje se musí řídit právními předpisy, které jí vymezují minimální rozsah položek, které musí zkrácená či plná verze výkazu mít. V tomto výkazu jsou zachyceny pohyby výnosů a nákladů, které podnik za dané období vygeneroval. Díky tomu máme komplexní přehled položek, které mají vliv na výsledek hospodaření. Data získaná z tohoto výkazu tedy slouží jako základ pro hodnocení ziskovosti daného podniku. Jak již bylo řečeno, výkaz zisku a ztráty obsahuje výnosové a nákladové položky, ze kterých jsme schopni vypočítat hospodářský výsledek. Výsledek hospodaření vypočteme jako rozdíl mezi výnosy a náklady daného podniku. Podnikové výnosy jsou peněžní prostředky, které podnik nabyl za provádění svých podnikových činností za určitý časový interval (rok, měsíc). Podnikové výnosy jsou tvořeny z:

- provozních výnosů, které podnik získal za svou provozně hospodářskou činnost;
- finančních výnosů, které pocházejí z finančních investic podniku, cenných papírů apod.;
- mimořádných výnosů, jenž jsou podnikem získané mimořádným způsobem, například tím, že podnik prodá nějaký odepsaný hmotný majetek. (Růčková, 2012)



Nyní je třeba vymezit náklady, které jsou také důležité pro výkaz zisku a ztráty. Z účetního hlediska definujeme náklady jako snížení ekonomického prospěchu za dané účetní období. Snížením ekonomického prospěchu je myšleno například snížení hodnoty aktiv či nárůst podnikových závazků, čímž dojde ke snížení vlastního kapitálu podniku. Náklady se podílejí na tvorbě hospodářského výsledku dané účetní jednotky a je možné je klasifikovat dle druhového a účetního členění. Dále můžeme náklady členit na finanční náklady (daně, úroková míra) a na náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady jsou náklady, které můžeme přímo vymezit na jednotku výkonu, zatímco režijní náklady nelze vymezit na jednotku výkonu a je tedy třeba je určitým způsobem rozpočítat. V rámci podnikového hospodaření můžeme členit náklady na:

- fixní náklady – jedná se o náklady, které nejsou závislé na objemu výroby;
- variabilní náklady – jsou náklady, které jsou závislé na objemu výroby;
- nepřímé náklady – náklady, které nemůžeme vymezit na jednotku výkonu a musíme je určitým způsobem rozpočítat;
- marginální náklady – jsou to náklady spojené s poslední vyrobenou jednotkou;
- utopené náklady – jedná se o náklady, které již byly vynaloženy a již je nemůžeme získat zpátky. (Růčková, 2012)

## **Cash flow**

Cash flow je výkaz, ze kterého jsme schopni vyčíst informace o peněžních tocích daného podniku. Peněžními toky jsou myšleny příjmy a výdaje podniku. Důvodem tvorby cash flow neboli výkazu peněžních toků je možnost sledovat změnu stavu peněžních prostředků. Výkaz tedy vyjadřuje přírůstky a úbytky peněžních prostředků. K definování cash flow je nutné vymezit pojmy peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty. Peněžními prostředky myslíme především peníze v hotovostní podobě, peníze na bankovním účtu a peníze na cestě. Do peněžních ekvivalentů bychom zařadili zejména krátkodobý likvidní majetek. Likvidní majetek je majetek, který je podnik schopen jednoduše a okamžitě směnit, a to za předem stanovenou částku peněžních prostředků. Účetní jednotky si samy vymezují peněžní ekvivalenty. Mezi peněžní ekvivalenty můžeme řadit likvidní a obchodovatelné cenné papíry, krátkodobé pohledávky (lhůta na splacení je maximálně 3 měsíce). Podstatné je, aby měla účetní jednotka jistotu, že dojde k úhradě. (Knápková, 2010)

Obrázek 2.9 Rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow

Rozvaha	Výkaz zisku a ztráty	Cash flow
• <b>Majetek = kapitál</b>	• <b>Výnosy - náklady = zisk</b>	• <b>Příjmy - výdaje = cash flow</b>

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Knápková, 2010

Mezi výše zmíněnými výkazy existuje vzájemná provázanost. Rozvaha představuje majetkovou a kapitálovou strukturu. Výsledek hospodaření za dané účetní období v rozvaze je přejat z výkazu zisku a ztráty. V cash flow je vymezen stav mezi finančními prostředky na začátku období a také na konci období. (Knápková, 2010)

Obrázek 2.10 Vzájemná provázanost účetních výkazů

Cash flow		Rozvaha		Výkaz zisku a ztráty	
Počáteční stav peněžních prostředků	Výdaje	Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál	Náklady	Výnosy
Příjmy			Oběžná aktiva		
		Cizí kapitál			
Konečný stav peněžních prostředků	Peněžní prostředky				

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Knápková, 2010

## Analýza poměrovými ukazateli

Jedná se o analýzu, která vychází z účetních výkazů, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Poměrovými ukazateli myslíme především ukazatele likvidity, ukazatele rentability,

ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Do poměrových ukazatelů likvidity patří okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity vyjadřuje to, jestli je podnik schopen uhradit své závazky v daný čas. Tento ukazatel vychází z rozvahy podniku, a to zejména z položek, které patří do oběžných aktiv a cizích zdrojů. Do ukazatele likvidity řadíme okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. (Knápková, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

Na základě tohoto ukazatele jsme schopni zjistit, kolikrát jsou oběžná aktiva schopná krýt krátkodobé cizí zdroje dané společnosti. Výsledek, který získáme výpočtem, by se měl pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Trend = stabilita. (Knápková, 2010)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

Dalším ukazatelem je ukazatel pohotové likvidity neboli Quick Ratio – Acid Test Ratio. Ukazatel vyjadřuje podíl oběžných aktiv, která jsou očištěná o zásoby, tzn. oběžnými aktivy jsou myšleny peníze v pokladně a na bankovním účtu, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky apod. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí od 0,7 do 1,2. Trend by měl být rostoucí. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovému platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

Posledním ukazatelem likvidity je ukazatel okamžité likvidity, který je složen z pohotových platebních prostředků, do kterých bychom mohli zařadit peníze v pokladně a na bankovních účtech a šeky. Jedná se o ukazatel, který není příliš stabilní, a proto bychom jej měli používat především k dokreslení úrovně likvidity v dané společnosti. Trend by měl být rostoucí a výsledná hodnota by se měla pohybovat od 0,2 do 0,5. (Dluhošová, 2008)

### **Ukazatele rentability**

Dále jsou zde ukazatele rentability, do kterých patří rentabilita aktiv, rentabilita dlouhodobých zdrojů, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Nejprve se podíváme na

ukazatel ROA (rentabilitu aktiv), který vypočteme jako podíl EBIT k aktivům, kdy EBIT představuje zisk před úhradou úroků a daní. (Dluhošová, 2008)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

O tomto ukazateli lze říci, že se jedná o klíčový ukazatel měření rentability, a to z toho důvodu, že poměřuje zisk s aktivy. U Celkových aktiv nezáleží na tom, z jakých zdrojů jsou financovány. **Rostoucí trend a výsledná hodnota by se neměla dostat pod 5 %.** (Dluhošová, 2008)

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (2.5)$$

**ROS** neboli rentabilita tržeb je ukazatel, který vypočteme jako podíl EBIT (zisk před úroky a daněmi) a tržeb. Ukazatel používáme v případě zjišťování efektivnosti daného podniku. **Rostoucí trend, tzn. že čím vyšší je výsledek tohoto ukazatele, tím podnik dosahuje většího zisku.** (Dluhošová, 2008)

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \quad (2.6)$$

**ROE** je poměrový ukazatel, který vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu. Jedná se o poměr EAT (zisk po zdanění, tzn. čistý zisk) a vlastního kapitálu. Díky ROE jsme schopni zjistit výnosnost vlastních zdrojů. **Rostoucí trend a výsledná hodnota by neměla klesnout pod 8 %.** (Dluhošová, 2008)

### Ukazatele aktivity

Zde bychom zařadili především ukazatel obrátky celkových aktiv, dobu obratu aktiv, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a závazků.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{Tržby}{Celková aktiva} \quad (2.7)$$

Tento ukazatel představuje intenzitu využití celkového majetku dané společnosti a často se používá při srovnávání podniků. Z toho tedy vyplývá, že čím bude tento ukazatel vyšší, tím lépe je společnost schopná využívat majetek. **Má tedy rostoucí trend a výsledná hodnota by neměla klesnout pod 1.** (Dluhošová, 2008)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{Zásoby \cdot 360}{Tržby} \quad (2.8)$$

Jedná se o ukazatel, který by měl mít **klesající trend**, tzn. podnik by se měl snažit udržovat dobu obratu zásob na zdůvodněné úrovni, a to z technického a ekonomického hlediska. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.9)$$

Ukazatel nám udává, za jak dlouho jsou podniku v průměru hrazeny vystavené faktury. Pokud je neustále překračována doba splatnosti, je na místě, abychom řešili platební morálku našich odběratelů. Ukazatel je počítán ve dnech a měl by vykazovat **klesající trend, tzn. čím nižší hodnota, tím lépe**. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{Závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.10)$$

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje dobu, po kterou nám dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Zde se jedná o platební kázeň podniku vůči jeho dodavatelům. Trend = stabilita. (Dluhošová, 2008)

### Ukazatele zadluženosti

Zde se setkáváme s ukazateli jako je celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Jedná se o ukazatel vyjadřující podíl cizího kapitálu a celkových aktiv, který slouží především k tomu, abychom byli schopni zjistit podíl věřitelů k celkovému kapitálu. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat **od 30 % do 60 %**. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

Jak již z názvu vyplývá, ukazatel zkoumá míru zadlužení vlastního kapitálu. Výsledná hodnota by se měla pohybovat **od 80 % do 120 %**. (Dluhošová, 2008)

### **3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

V této kapitole se zaměříme na charakteristiku námi vybraného podniku, který působí ve stavebním oboru. Zejména si vymežíme působnost společnosti, portfolio služeb, velikost společnosti, její právní formu apod. U společnosti, kterou zde popisujeme nebudeme uvádět její pravý název, neboť si to daná společnost nepřeje. Z tohoto důvodu jsme tedy nazvali společnost jako společnost XY.

#### **3.1 Společnost XY**

Stavební společnost XY, kterou jsme si pro tuto práci vybrali působí na trhu již přes 20 let a disponuje mnoha zkušenostmi v tomto oboru podnikání. Za tuto poměrně dlouhou dobu se společnosti podařilo realizovat řadu staveb a rekonstrukcí, a to vlastními silami i skrz ověřené subdodavatele, kteří se společností dlouhá léta spolupracují. Kromě výstavby a rekonstrukcí se však společnost zabývá také projekcí rodinných domů i komerčních budov, architektonickou činností, vyřízením všech povolení, které se týkají dané stavby, ale také zde má klient možnost vyřízení hypotéčního úvěru se specialistou, který se společností externě spolupracuje. Společnost disponuje řadou projektů typových domů, ze kterých si mohou klienti vybrat a následně společně s projektantem realizovat jejich individuální požadavky na dům. Pokud by však klient chtěl mít originální dům dle svých přání, je projektant schopen vytvořit zcela nový projekt dle kterého by se následně realizovala výstavba. Společnost se zaměřuje na výstavu zděných a zejména energeticky úsporných rodinných domů.

Co se týče samotné výstavby, společnost je velmi flexibilní a stavby je schopná realizovat po celé České republice. Avšak nejčastěji má společnost poptávky z Moravskoslezského kraje, poněvadž zde má sídlo podnikání a většina klientů si vybírá společnost právě z kraje, kde chce realizovat výstavbu. V případě, že si klient vybere právě společnost XY, má možnost volby, jakým způsobem by chtěl například svůj dům realizovat. Jsou zde totiž dvě varianty, a to výstavba rodinného domu „na klíč“, což znamená, že se společnost postará o vše, co je se stavbou spojené. Nebo je zde druhá varianta, kdy klient poptává pouze realizaci některé části rodinného domu jako například realizace základové desky nebo celé hrubé stavby apod., přičemž další části stavby si zařizuje klient přes své zdroje.

I přestože společnost působí na trhu 20 let, nedisponuje velkým množstvím kmenových zaměstnanců. Konkrétně společnost zaměstnává 3 zaměstnance, kteří pro společnost pracují na hlavní pracovní poměr a s dalšími odbornými pracovníky společnost spolupracuje externě. Zaměstnanci pracující pro společnost vykonávají především administrativní činnost a externí

pracovníci, kteří se společností spolupracují, jsou zejména projektanti, architekti, rozpočtáři a řemeslníci. Společnost nerealizuje stovky staveb ročně, proto není vhodné, aby někteří odborní pracovníci byli přímo zaměstnáni ve společnosti nebo o tuto možnost nestojí.

Vedení společnosti se za těch 20 let několikrát změnilo, a ne vždy byla společnost ve správných rukou. Nyní je společnost vedena dvěma jednatelem, s tím že o chod společnosti se stará pouze jeden z nich. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost jsou těmto jednatelům podřízeni všichni administrativní pracovníci. O komunikaci a spolupráci s externími partnery se také starají jednatele.

Za bývalého vedení získala společnost certifikát ČSN EN ISO 9001:2009, což je Systém managementu kvality. Tento certifikát si však společnost nedokázala udržet a v současné době nedisponuje žádným z certifikátů ČSN EN ISO. Důvodem ztráty certifikátu je především nedodržování vymezených pravidel a povinností, které souvisí s managementem kvality. Současné vedení společnosti nedbá na dodržování vnitřních předpisů a koordinaci staveb, což vede k chaosu na stavbách i v kanceláři. S tímto způsobem vedení nejsou spokojeni ani klienti, kterých se týká výstavba či rekonstrukce. Realizace staveb je poměrně zdlouhavá a klientům v mnoha případech dochází trpělivost a požadují penále za zpoždění. Tím společnost přichází o finanční prostředky, a především o ztrátu dobrého jména a potenciální klienty. Společnost by se tedy měla zaměřit na změnu způsobu vedení a působit marketingovými nástroji na vymezený segment zákazníků. Společnost má své webové stránky, na kterých prezentuje své typové domy a veškeré služby, které je schopná poskytnout svým klientům. Kromě webových stránek má společnost účet i na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Na sociálních sítích má společnost mnoho sledujících, se kterými se snaží udržovat kontakt. Tímto způsobem propagace může společnost získávat řadu nových zákazníků, avšak negativní komentáře ze strany stávajících klientů by mohly do značné míry ovlivnit potenciální klienty od spolupráce se společností XY. Kromě toho na společnost působí řada faktorů, které společnost nemůže ovlivnit. Velmi důležitá je zejména legislativa, která se týká stavební činnosti a kterou není podnik schopen ovlivnit. Zejména se jedná o délku vyřízení stavebního povolení a další povinnosti, které musí společnost zabezpečit. Kromě stavebního zákona jsou zde i ekologické předpisy týkající se likvidace stavebního materiálu či předpisy ohledně bezpečnosti práce. Na bezpečnost práce na stavbách musí být brán velký zřetel, neboť je zde vysoké riziko úrazu.

Společnosti se snaží svým zákazníkům vycházet vstříc, co se individuálních požadavků týče a zakládá si na spolupráci s kvalifikovanými subdodavateli a jinými externími partnery. Výstavba jakéhokoliv druhu je prováděná vždy za použití moderních materiálů a technologií.

## **4. ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI**

Nejprve je potřeba si vymezit kritéria výběru konkurence, a to dle oblasti, kde společnosti působí, respektive kde má daná společnost provozovnu, pak se zaměřujeme na právní formu podnikání, tzn., vybíráme ty podniky, které mají stejnou právní formu jako naše společnost, dále se zaměřujeme na předmět podnikání a nabídku služeb. Tyto informace nám slouží k základní charakteristice podniků. Na to, abychom mohli provést důkladnější analýzu nám poslouží výroční zprávy všech vybraných společností, které obsahují účetní výkazy jako je výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Na základě takto získaných informací jsme poté schopni použít různé metody, jako je například finanční analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil apod.

### **4.1 Charakteristika konkurence na trhu**

#### **RD Stavitelství s.r.o.**

První společností, kterou jsme se rozhodli použít k analýze je stavební společnost RD Stavitelství. Tato společnost vznikla dne 5. listopadu 2007 a sídlí na ulici Stodolní 1785/31, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava. Provozovnu má však společnost na jiné ulici, než je sídlo, a to na ulici Poděbradova 3273/101a, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava. Jak je již z názvu společnosti patrné, jedná se o společnost, která má právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Stejně jako u společnost XY je předmětem podnikání společnosti provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, projektová činnost ve výrobě, a navíc má společnost v předmětu podnikání i silniční motorovou dopravu. Společnost sice není na trhu přes 20 let jako je tomu u společnosti XY, avšak zde je vidět, že není důležitá doba působení na trhu, ale především rychlost a kvalita výstavby a dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost se na začátku své podnikatelské činnosti věnovala především dodávkám pro generální dodavatele, kteří realizovali stavby rodinných domů. Pro tyto dodavatele společnost RD Stavitelství s.r.o. dodávala pouze částečné dodávky, tzn. že společnost vystupovala vůči generálnímu dodavateli jako subdodavatel. Postupem času společnost rozšířila svou nabídku řemesel a mohla si dovolit nabídnout svým zákazníkům stavbu rodinného domu „na klíč“. Pojem „na klíč“ chápeme jako realizaci stavby pro daného zákazníka, kterou je společnost schopná zabezpečit bez dalších zprostředkovatelů. Společnost se však nezabývá pouze realizací staveb rodinných domů, ale je



schopná také realizovat stavby bytových domů a menších komerčních budov. Zákazníkům, kterým nevyhovuje realizace rodinného domu tzv. „na klíč“, společnost nabízí možnost dodávek částí staveb. Znamená to tedy, že společnost není pouze subdodavatelem pro generální dodavatele staveb, avšak může být nápomocná při realizaci stavby samotným stavebníkům. Společnost nabízí svým klientům například realizaci základů rodinných domů, monolitické věnce a stropy, monolitická schodiště, vnitřní štukové omítky a mnoho dalšího. Kromě toho společnost disponuje vlastním vozovým parkem a díky tomu je schopná zabezpečit přepravu betonových směsí. Společnost realizuje stavby rodinných domů na základě individuálních či typových projektů. Od roku 2012 společnost spolupracuje s Euroline Bohemia spol. s r.o., která se zabývá projekcí, takže v případě, že by si klient nevybral ze stávající nabídky typových domů, je zde možnost navrhnout nový individuální projekt dle přání klienta.<sup>1</sup>

### **KAVIS, spol. s r.o.**

Druhou společností, kterou se zde zabýváme je společnost KAVIS, spol. s r.o., která vznikla dne 21. prosince 1992. Tato společnost působí na trhu také přes 20 let jako společnost XY a díky tomu získala řadu zkušeností ve stavebním oboru. Vzhledem k tomu, že jsme vybírali zejména společnosti působící ve městě Ostrava, má tato společnost také sídlo (i provozovnu) na ulici Palackého 465/16, Přívoz, 702 00 Ostrava. Stejně jako u předešlých dvou společností, i tato společnost má v předmětu podnikání provádění staveb, jejich změn a odstraňování, projektovou činnost ve výstavbě, a kromě toho má navíc i obchodní činnost a další činnosti, které však přímo nesouvisí se stavební činností společnosti. Stejně jako první uvedená společnost má i tato společnost právní formu společnosti s ručením omezeným. Tato právní forma podnikání bývá u těchto společností nejobvyklejší. Prioritně se společnost zabývá výstavbou rodinných domů a různými rekonstrukcemi, avšak není to to jediné, čím se společnost zabývá. Kromě toho se společnost zaměřuje na výstavbu bytových domů, komerčních objektů, realizaci střech, sanace apod. Dále se také společnost zabývá různými developerskými projekty, což jsou projekty týkající se výstavby zcela nových rodinných domů, bytových domů nebo komerčních budov za účelem jejich následného prodeje nebo pronájmu. Dále je společnost schopná svým zákazníkům nabídnout službu ve formě vyřízení veškeré nutné dokumentace, kterou stavebník potřebuje k výstavbě daného objektu. Především se jedná o dokumentaci, která je spojená s vydáním stavebního povolení, kolaudací apod. Jedná se o velmi zdlouhavý proces, a proto této služby řada klientů ráda využije. Tím, že společnost

---

<sup>1</sup> RD Stavitelství s.r.o. *O společnosti*. [online] 2012. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.rdstavitelstvi.cz/Default.aspx>

disponuje vlastními zaměstnanci, kteří mají požadovanou kvalifikaci na výkon své práce, není nutné, aby společnost poptávala další externí pracovníky, aby byla zachována plynulost při realizaci staveb a s tím spojených činností. Společnost dbá především na kvalitu prováděných služeb a dodržování závazných předpisů a norem. Na důkaz určité úrovně kvality a dodržování norem a stanovených předpisů, se nechala společnost certifikovat dle mezinárodních norem ISO. Konkrétně má společnost certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. ČSN EN ISO 9001:2009 je systém managementu kvality, který obsahuje řadu požadavků na systém managementu kvality, které musí podnik splnit, aby mohl získat tento certifikát. Druhým certifikátem, kterým společnost disponuje je ISO 14001, což je systém environmentálního managementu neboli systém řízení životního prostředí, kdy by společnost měla mít definovány cíle v oblasti zmiňovaného životního prostředí a dbát na to, jaký dopad má její podnikatelská činnost na životní prostředí. Jako poslední je certifikát ČSN OHSAS 18001:2008 což je systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zde by mělo jít především společnosti o snižování možných pracovních úrazů jejich zaměstnanců. Tím, že tato společnost disponuje certifikáty, působí na své klienty a okolí jako společnost, která je na určité kvalitativní úrovni.<sup>2</sup>

## 4.2 PEST analýza

Na základě metody PEST se v této části práce zaměříme na analýzu okolí námi vybraného podniku. Jak již víme, tato analýza se skládá z několika faktorů. Konkrétně se jedná o politický, ekonomický, sociální a technologický faktor, díky nimž zjistíme, který z faktorů má na vybranou společnost zásadní vliv.

### Politický faktor

Odbor stavebnictví spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu a řídí se stavebním zákonem. Stavební zákon je vymezen v zákoně č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu a obsahuje několik částí, které se přímo týkají stavebnictví a architektury. Tímto zákonem se řídí především stavební úřady a všichni ostatní, kteří jsou nějakým způsobem dotčeni oborem stavebnictví. Stavebních úřadů má Česká republika opravdu mnoho, a i přesto se pohybujeme v délce vyřízení stavebního povolení na velmi nízkých pozicích. Konkrétně dle

---

<sup>2</sup> Stavební firma KAVIS, spol. s r.o. *O nás*. [online] 2012-2018. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.kavis.cz/o-nas/>

Světové banky, která prováděla průzkum ohledně délky povolování staveb, skončila Česká republika na 156. místě ze 190 zkoumaných zemí.

Tabulka 4.1 Počet stavebních úřadů v jednotlivých krajích

<b>Kraj</b>	<b>Okresy</b>	<b>Počet stavebních úřadů v kraji</b>
<i>Hlavní město Praha</i>	Praha	24
<i>Jihočeský kraj</i>	České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice, Tábor	46
<i>Jihomoravský kraj</i>	Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov, Znojmo	91
<i>Karlovarský kraj</i>	Cheb, Karlovy Vary, Sokolov	23
<i>Kraj Vysočina</i>	Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč, Žďár nad Sázavou	38
<i>Královehradecký kraj</i>	Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou, Trutnov	48
<i>Liberecký kraj</i>	Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily	35
<i>Moravskoslezský kraj</i>	Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava, Ostrava-město	84
<i>Olomoucký kraj</i>	Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk	38
<i>Pardubický kraj</i>	Chrudim, Pardubice, Svitavy, Ústí nad Orlicí	42
<i>Plzeňský kraj</i>	Domažlice, Klatovy, Plzeň-jih, Plzeň-město, Plzeň-sever, Rokycany, Tachov	49
<i>Středočeský kraj</i>	Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha-východ, Praha-západ, Příbram, Rakovník	105
<i>Ústecký kraj</i>	Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice, Ústí nad Labem	38
<i>Zlínský kraj</i>	Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín, Zlín	36

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Státní správa. *Stavební úřady městských úřadů*. [online] 2000-2019. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0061>

Výše můžeme vidět tabulku s přehledem všech stavebních úřadů na území České republiky. Dle přehledu jsme zjistili, že na území České republiky se nachází 697 stavebních úřadů, což je poměrně velké číslo. Zkoumané úřady řadíme k obecným stavebním úřadům, ke kterým patří magistrát statutárního města, krajský úřad, městský a obecní úřad atd. Každý z těchto úřadů má určité pravomoci a řadu činností, které musí vykonávat. Jako příklad bychom mohli uvést, že stavební úřad může nařídit odstranění stavby, oznamovat stavební povolení a

rozhodnutí o prodloužení platnosti stavebního povolení, oznamovat zahájení územního řízení, nařídít ústní jednání a místní šetření, přijímat žádosti o kolaudační souhlas, přijímat žádost o stavební povolení apod.<sup>3</sup>

Dle dostupných informací se připravuje nový stavební zákon, který by měl být schválen v roce 2021 a platit by měl od roku 2023. S touto novelou by mělo přijít zjednodušení, a především zrychlení procesu územního a stavebního řízení. Novela by měla sloučit EIA, což znamená, jaký vliv má stavba na životní prostředí, územní rozhodnutí a stavební povolení. Kromě novely by měl také vzniknout Nejvyšší stavební úřad, který by měl být podřízeným orgánem MMR.<sup>4</sup>

K tomu, aby podnikatel vůbec mohl podnikat ve stavebnictví, je potřeba splnit zákonem stanovené podmínky týkající se živnostenského oprávnění. Předmětem podnikání naší společnosti je především provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Jedná se o komplexní stavební činnost, která spadá do živnosti řemeslné, z čehož plyne, že abychom tuto živnost získali, je potřeba splnit několik podmínek, které jsou vymezeny v živnostenském zákoně č. 455/1991 Sb.<sup>5</sup> V případě naší společnosti byla splněna podmínka živnosti, a to tím, že jednatel společnosti řádně ukončil střední vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání.

### **Ekonomický faktor**

Do roku 2013 vykazovala průměrná zaměstnanost v oboru stavebnictví pokles, avšak od tohoto roku se průměrná zaměstnanost začala zvyšovat. Důvodem je zvyšující se nominální hrubá mzda, která začala růst právě od roku 2013. V **Tabulce 4.2** můžeme vidět, jak se od roku 2013 až do roku 2018 vyvíjely počty aktivních subjektů, průměrný počet zaměstnaných fyzických osob a průměrná hrubá měsíční nominální mzda na fyzické osoby. Z tabulky je zřejmé, že průměrný počet zaměstnaných osob vykazoval růst v letech 2013, 2014 a 2015, avšak v roce 2016 došlo k poklesu i přestože průměrná hrubá měsíční nominální mzda na fyzické osoby vykazovala růst. V dalších letech opět ukazatel rostl. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na fyzické osoby vykazovala růst ve všech zkoumaných letech.

---

<sup>3</sup> Státní správa. *Stavební úřady městských úřadů*. [online] 2000-2019. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0061>

<sup>4</sup> Deník veřejné správy. *Rekodifikace stavebního práva*. [online] 2019. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/archiv.asp?se=6764899>

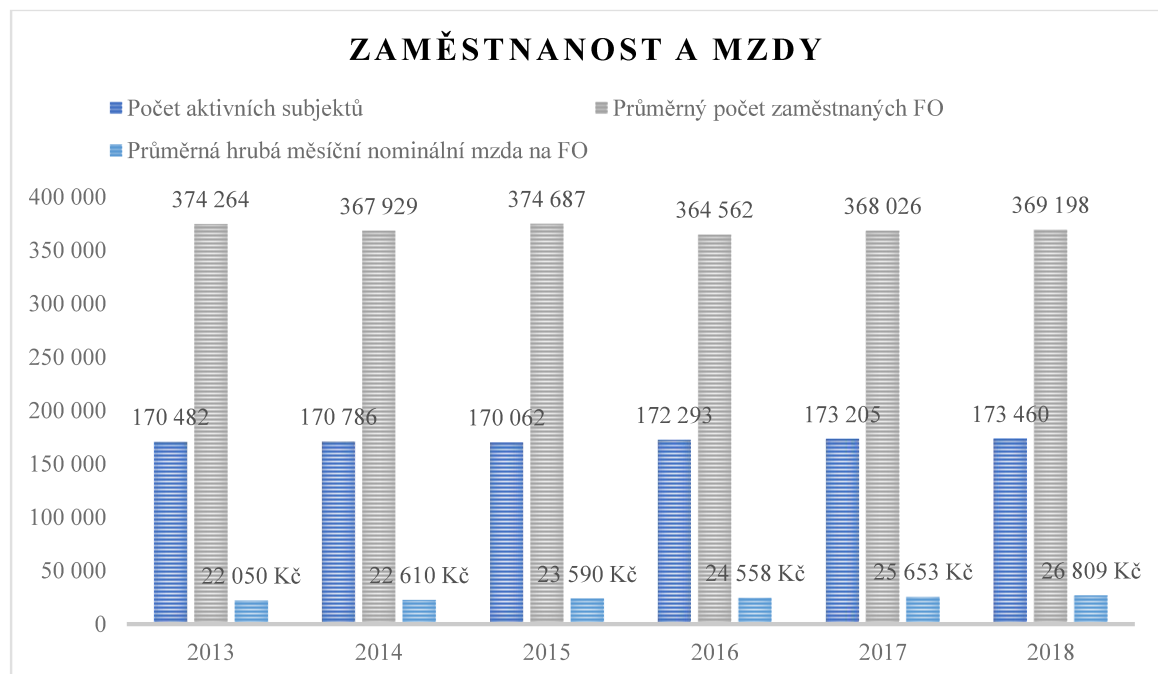
<sup>5</sup> Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích a další zákony. Ostrava: Sagit, 2018. 288 s. ISBN: 978-80-7488-306-4.

Tabulka 4.2 Zaměstnanost a mzdy

<b>Období</b>	<b>Počet aktivních subjektů</b>	<b>Průměrný počet zaměstnaných fyzických osob</b>	<b>Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na fyzické osoby</b>
2013	170 482	374 264	22 050 Kč
2014	170 786	367 929	22 610 Kč
2015	170 062	374 687	23 590 Kč
2016	172 293	364 562	24 558 Kč
2017	173 205	368 026	25 653 Kč
2018	173 460	369 198	26 809 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019].  
Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

Graf 4.1 Zaměstnanost a mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdroje Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019].  
Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

Nyní se zaměříme na přehled týkající se stavební produkce za rok 2018. V tomto roce byl stejný počet pracovních dnů jako v roce 2017 a bylo zjištěno, že stavební produkce se zvýšila o 8,4 %. V pozemním stavitelství došlo k růstu o 8,6 % a inženýrském stavitelství o 8,0 %. Stavebních povolení bylo za tento rok vydáno celkem 81 174, což znamená, že stavební úřady vydaly meziročně o 3,6 % méně stavebních povolení. Hodnota staveb by se dala odhadnout na 358,1 miliard Kč, což je oproti roku 2017 o 1,5 % více. Co se týče zahájení stavby bytů, bylo v daném roce zjištěno zahájení výstavby 33 121 bytů, což znamená meziroční nárůst o 5,1 %. Byty, které jsou v rodinných domech zaznamenaly růst o 2,7 % a v bytových domech byl zaznamenán růst o 0,5 %. V roce 2018 bylo zrealizováno celkem 33 868 bytů, což znamená meziroční růst o 18,5 %. Počet bytů, které se nacházejí v rodinných domech a byly dokončeny v daném roce zaznamenaly růst o 26,3 %, zatímco v bytových domech byl zaznamenán růst o 11,5 %. Stavebním podnikům, které zaměstnávají 50 a více zaměstnanců se podařilo za rok 2018 uzavřít 63 256 stavebních zakázek (růst o 3,0 %), které budou realizovány v tuzemsku. Tyto stavební zakázky mají dohromady hodnotu 235,9 miliardy Kč (růst o 16,4 %), přičemž hodnota průměrné stavební zakázky byla stanovena na 3,7 milionu Kč (růst o 13,0 %).<sup>6</sup>

Se stavebnictvím úzce souvisí i zájem o hypotéky, resp. podmínky a úrokové sazby hypotečních úvěrů. Se zvyšující se úrokovou sazbou došlo k poklesu o zájem hypotečních úvěrů u spotřebitelů a ke zpřísnění podmínek jejich poskytnutí. ČNB vydala určitá doporučení, kterými by se komerční banky měly řídit při poskytování hypoték. Ke zpřísnění a navýšení úrokových sazeb došlo z toho důvodu, aby nedošlo k destabilizaci a také jde o to zabránit rapidnímu růstu cen nemovitostí. Tímto krokem se ČNB snaží preventivně zabránit tomu, aby se české domácnosti tolik ne zadlužovaly, tzn. aby na hypotéku dosáhl pouze člověk, který bude schopen hypotéku splácet a zbydou mu finanční prostředky i na nezbytně nutné věci. Nejedná se tedy o reakci na hypoteční krizi, nýbrž o preventivní opatření, aby ke krizi nedošlo. Do letošního roku docházelo ke zvyšování úrokových sazeb, avšak dle prognóz ČNB by mělo v letošním roce přijít buď jedno zvýšení nebo žádné.<sup>7</sup>

## **Sociální faktor**

Za loňský rok vzrostla populace České republiky na 10,638 milionů, což je o 27,7 tisíc více než v předcházejícím roce. Za tento růst však z velké většiny může právě migrace.

---

<sup>6</sup> Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-prosinec-2018>

<sup>7</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Autorské články a rozhovory ze dne 20. 2. 2019 [online]. ČNB [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2019/cl\\_19\\_20190220\\_holub\\_ct24.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2019/cl_19_20190220_holub_ct24.html)

Konkrétně do České republiky přibylo díky migraci 26,1 tisíc osob. Pouhých 1,7 tisíc osob přibylo díky nově narozených dětí, přičemž počet narozených dětí převažoval nad úmrtím. Během roku 2018 se narodilo 86,6 tisíc, avšak oproti předchozímu roku došlo k poklesu, a to o 43 narozených dětí. Úmrtnost v tomto roce dosáhla čísla 85,0 tisíc a jedná se o vyšší úmrtnost o 1,3 tisíce než v roce předchozím. Co se týče zahraničního stěhování, přistěhovalo se do České republiky 43,1 tisíce osob a zároveň se vystěhovalo 17 tisíc osob. V tomto roce byla o 7,3 tisíc osob vyšší migrace než v roce 2017, přičemž nejvíce se migrace týkala občanů Ukrajiny, Slovenska, Rumunska a Bulharska.<sup>8</sup> Pokud bychom se chtěli blíže zaměřit na Moravskoslezský kraj, zde zjišťujeme pokles počtu obyvatel. Pokles není nijak závažný, avšak k úbytku obyvatel zde došlo zejména díky migraci a úmrtnosti. Vysoká úmrtnost však byla vyrovnána vysokým počtem narozených dětí. Dle dostupných informací tedy můžeme konstatovat, že v Moravskoslezském kraji žilo v roce 2018 1 203 872 obyvatel, přičemž se v daném roce narodilo 9 455 dětí a zemřelo 10 244 osob. Narozených dětí bylo v tomto roce o 336 více a zemřelých osob bylo také více, a to o 23 osob.<sup>9</sup>

### **Technologický faktor**

Stavebnictví není právě obor, kde by neustále vznikaly nové a nové inovace, jedná se spíše o konzervativnější obor, avšak objevilo se několik inovací, které nepochybně stojí za zmínku. Jako první bychom se zaměřili na novinku s názvem BIM, která se týká projekce. BIM je zkratka pro Building Information Modeling, což bychom do češtiny přeložili jako informační model budovy. BIM slouží k tomu, aby zainteresované osoby měly přehled o životním cyklu daného projektu. Jedná se tedy o projekci budov, která již není pouze ve 2D či 3D, ale umožňuje komplexní tvorbu projektu, včetně vizualizací, simulací a především existuje možnost spolupráce v organizaci na daném projektu. BIM obsahuje různé výkresy, tabulky, pohledy, řezy a v případě, že je realizována nějaká změna prvku v BIM modelu, dochází automaticky ke změně ve všech částech, kde se daný prvek nacházel. Touto inovací docílíme značného zefektivnění stavebnictví.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2018>

<sup>9</sup> Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11288/102260577/obyv\\_18q3.pdf/b82c6c18-3ce9-4c16-93ea-825daf056f69?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11288/102260577/obyv_18q3.pdf/b82c6c18-3ce9-4c16-93ea-825daf056f69?version=1.1)

<sup>10</sup> VANĚK, Petr. CZ BIM – Stavebnictví 4.0 aneb na cestě za digitalizací stavebnictví. *Konstrukce* [online]. 2002-2019 [cit. 19. 3. 2019]. ISSN 1803-8433. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/cz-bim-stavebnictvi-4-0-aneb-na-cestě-za-digitalizací-stavebnictví/>

Dále bychom se zaměřili na bezpilotní nosiče, kterým říkáme drony. Jedná se o přístroj, který můžeme ovládat pomocí dálkového ovládání a je vhodný ke snímání objektů, do kterých je obtížné se dostat. Toto zařízení je vybaveno fotoaparátem, videem, infrakamerami či skenováním. Díky tomu jsme tedy schopni získávat důležitá data ohledně zkoumaného objektu, a to jak uvnitř, tak i vně objektu. Výhodou je především značná úspora času a nákladů, které bychom museli vynaložit, abychom získali stejná data. Data, která dron snímá, můžeme sledovat díky online přístupu a posléze například tvořit 3D modely snímaných budov.<sup>11</sup>

Velkým trendem je v dnešní době také chytrá domácnost. Jedná se o možnost ovládání své domácnosti například pomocí mobilního telefonu, kdy pomocí mobilní aplikace můžeme nastavovat vytápění, klimatizaci, okenní rolety či vypínat nebo naopak zapínat různé spotřebiče. Avšak chytrá domácnost nefunguje jen na základě ovládání uživatele, ale může nám poskytnout komfort v podobě automatického řešení, kdy jsou do systému zadány požadavky a uživatel již nemusí nic řešit, tzn. že zadáme-li čas, kdy se mají například stáhnout okenní žaluzie, bude se tak dít automaticky dokud uživatel nezmění preferovaný čas. Nejedná se však pouze o žaluzie, nýbrž systém může automaticky přitopit či zapnout v letních dnech klimatizaci apod. Uživatel má tedy díky mobilní aplikaci přehled nad celým svým domem a může jej ovládat odkudkoli.<sup>12</sup>

### 4.3 Benchmarking

V této části se zaměříme na benchmarking vybraných podniků. Abychom zjistili, jaká je finanční situace ve vybraných podnicích, použijeme vybrané poměrové ukazatele. Konkrétně se zaměříme na ukazatele likvidity, aktivity, rentability a ukazatele zadluženosti. Vstupní data, která potřebujeme k výpočtu těchto ukazatelů získáme z účetních výkazů podniků, a to zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Kromě finanční analýzy se zaměříme na srovnání dosažených zisků jednotlivých společností. Veškeré výpočty k jednotlivým ukazatelům jsou v **Příloze č. 2**.

#### Srovnání zisků vybraných společností

Pro srovnání dosažených zisků jsme si vybrali společnost RD Stavitelství, s.r.o. a společnost KAVIS spol. s r.o., které jsme si blíže charakterizovali v **Kapitole 4.1**. Z dostupných výkazů jednotlivých společností jsme získali požadované informace, které jsme zanesli do

---

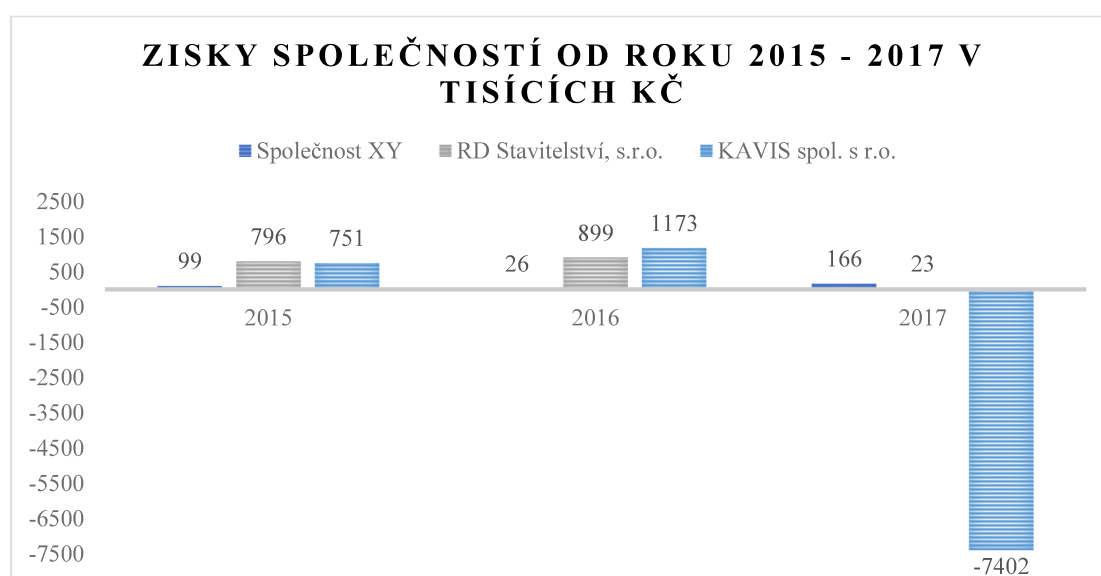
<sup>11</sup> ŠIROKÁ, Helena. Digitální fotogrammetrie a drony ve stavebnictví. *Stavebnictvi3000.cz* [online]. Copyright. [19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/digitalni-forogrammetrie-a-drony-ve-stavebnictvi>

<sup>12</sup> SMUTNÁ, Jana. Chytré technologie pomáhají, někde i k úsporám. *Hospodářské noviny* [online]. 1996-2019, [cit. 19. 3. 2019]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [https://ictrvue.ihned.cz/c3-66106250-0ICT00\\_d-66106250-chytre-technologie-pomahaji-nekde-i-k-usporam](https://ictrvue.ihned.cz/c3-66106250-0ICT00_d-66106250-chytre-technologie-pomahaji-nekde-i-k-usporam)



grafického zobrazení. V **Grafu 4.2** můžeme vidět, že společnost XY a RD Stavitelství vykazují ve všech zkoumaných letech zisk, na rozdíl od společnosti KAVIS spol. s r.o., která v roce 2017 vykazuje poměrně vysokou ztrátu. Nejvíce ziskovou společností je společnost RD Stavitelství s.r.o., která v roce 2015 a 2016 vykazovala statisícové zisky. Poté přišlo razantní snížení zisku, avšak společnost byla stále v zisku. Společnost XY sice vykazovala všechny zmíněné roky zisk, avšak tento zisk byl na velmi nízké úrovni. Jako poslední je společnost KAVIS spol. s r.o., která stejně jako RD Stavitelství vykazovala v letech 2015 a 2016 vyšší zisky, avšak v roce 2017 došlo ke ztrátě. Za ztrátou by mohlo být zvýšení výkonové spotřeby a osobních nákladů.

Graf 4.2 Zisky společností



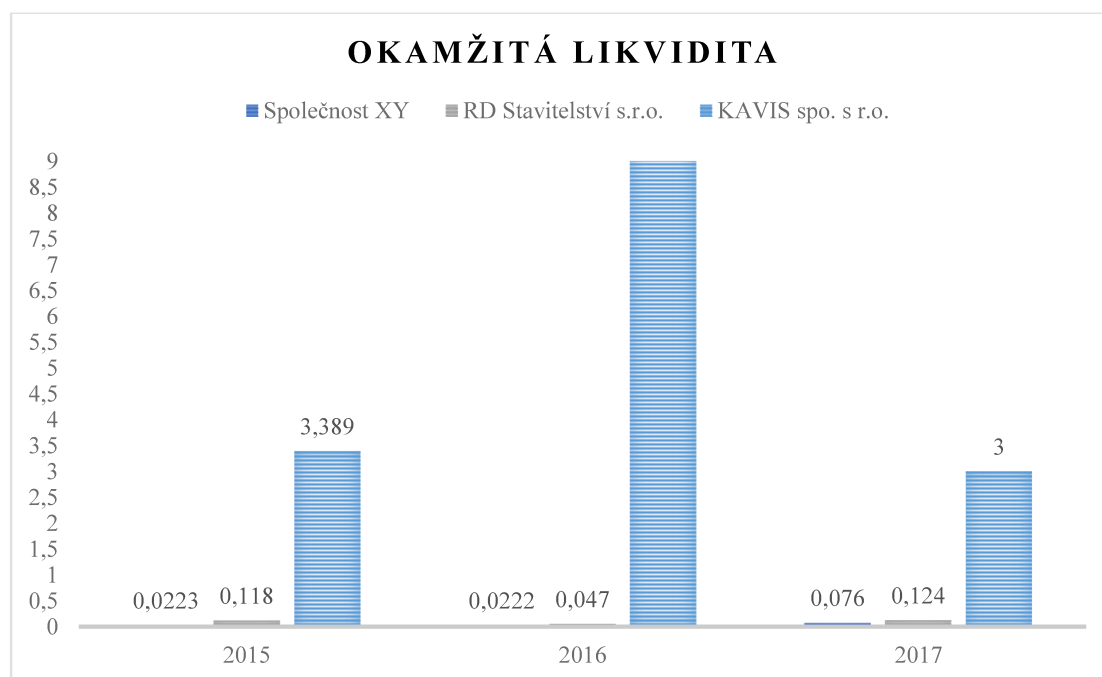
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

### Interpretace výsledků – ukazatele likvidity

Nejprve jsme se zaměřili na ukazatele likvidity, do kterých patří okamžitá, pohotová a běžná likvidita. **Okamžitou likviditu** (likvidita I. stupně) vypočteme jako poměr pohotových peněžních prostředků a krátkodobých cizích zdrojů. Pohotové peněžní prostředky patří do aktiv společnosti a jsou to především peníze v pokladně a na bankovních účtech. Co se týče krátkodobých cizích závazků, ty řadíme do pasiv společnosti a patří zde závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům apod. Hodnoty, které k výpočtu ukazatele potřebujeme tedy zjistíme z rozvahy společnosti. Výsledná hodnota by se měla pohybovat od 0,2 do 0,5, ovšem dle výpočtů, které jsme provedli, se společnost XY pohybuje v letech 2015, 2016 a 2017 pod 0,2. Z toho vyplývá, že ukazatel okamžité likvidity je na kritické úrovni, neboť pohotové peněžní prostředky vykazují nízké

hodnoty a nejsou schopny krýt krátkodobé závazky. Společnost RD Stavitelství s.r.o. měla o něco lepší výsledky než společnost XY, avšak ani tak nedosáhla stanovené minimální hranice. Výsledky za dané roky ukazovaly nízké hodnoty, což značí nižší množství pohotových peněžních prostředků, které by byly schopny pokrýt krátkodobé cizí zdroje. KAVIS s.r.o. naopak dosahovala vyšších výsledných hodnot, než byl stanovený interval. Ukazatel okamžité likvidity v letech 2015 a 2016 vysoce překračoval doporučené hodnoty a v roce 2016 dokonce vykazoval hodnotu 8,4, což je větší hodnota, než která je doporučována. Pro společnost to znamená, že má vysoké množství pohotových peněžních prostředků, kterými je schopná krýt své krátkodobé cizí závazky. V roce 2017 však došlo k poklesu peněžních prostředků, ale i přesto měla společnost ukazatel s hodnotou 0,87, což je hodnota, která je stále nad vymezeným intervalem.

Graf 4.3 Okamžitá likvidita

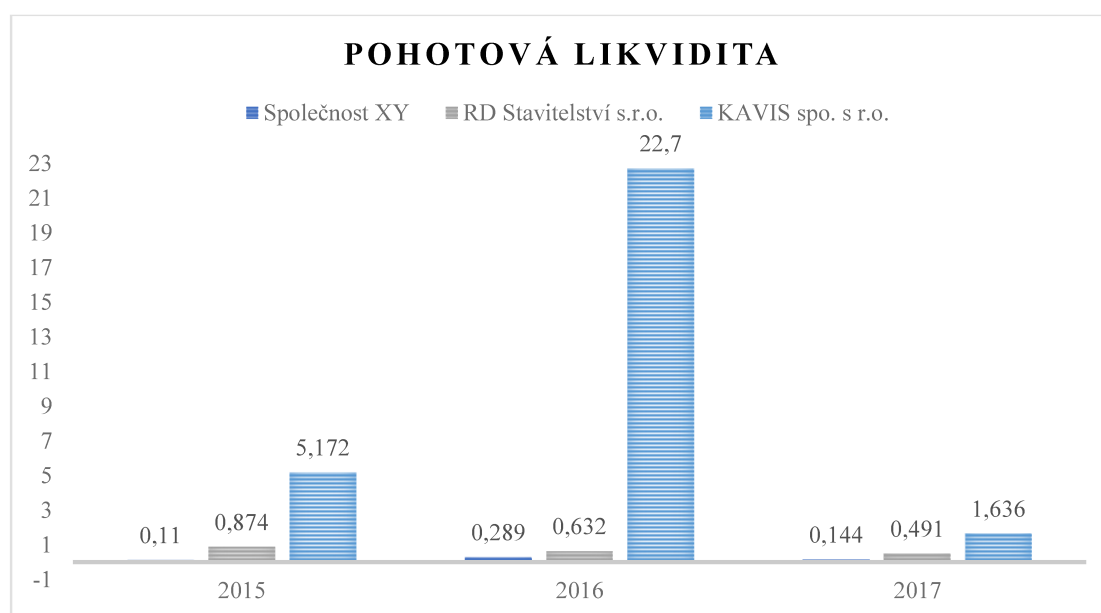


Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

**Pohotovou likviditou** (likvidita II. stupně) zjišťujeme, jak jsou kryty krátkodobé cizí závazky pohotovými prostředky. U tohoto ukazatele jsou požadované hodnoty od 0,7 do 1,2 které však společnost XY nesplňuje ani v jednom roce. Na základě takto zjištěných výsledků zjišťujeme, že společnost není schopná krýt svými pohotovými prostředky své krátkodobé cizí zdroje. Jinak tomu je u společnosti RD Stavitelství, která v roce 2015 dosahovala požadovaných hodnot, avšak v následujících letech se již pohybovala pod stanovenou hranicí. Ukazatel vykazuje klesající trend a dochází k tomu, že společnost byla schopná krýt své krátkodobé cizí

závazky svými pohotovými prostředky pouze v roce 2015, avšak v následujících letech již tomu tak nebylo. Opačně je na tom společnost KAVIS. V daných letech dosahovala nadměrných hodnot, což také není ideální stav, poněvadž dochází k nevyužití pohotových prostředků společnosti. V roce 2015 dosahovala hodnoty 5,17, což je hodnota nad maximálně stanovenou hranici, avšak není to nejvyšší hodnota, které společnost dosáhla, neboť v roce následujícím dosahovala společnost extrémní hodnoty, a to 22,7. V roce 2017 se však značně hodnota snížila, ale i přesto byla stále nad požadovaným intervalem.

Graf 4.4 Pohotovú likvidita

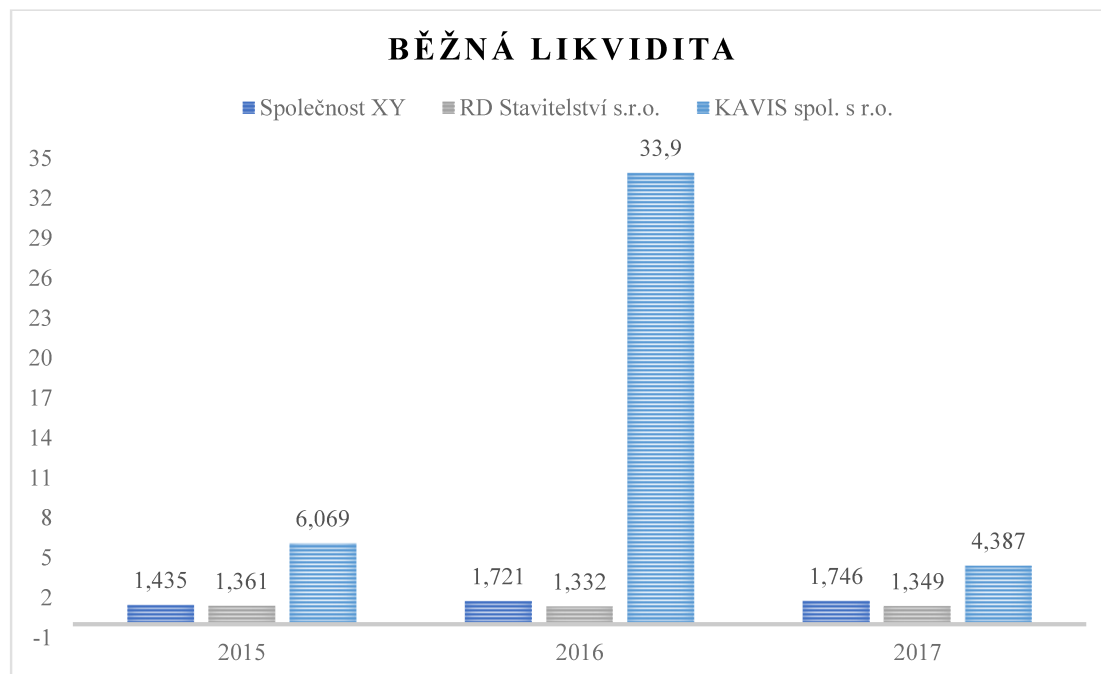


Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

Jako poslední z ukazatelů likvidity je **běžná likvidita** neboli likvidita III. stupně, která udává, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé cizí zdroje, tzn. v případě, že by podnik přeměnil svá oběžná aktiva na hotovost, byl by poté schopen uspokojit své věřitele? Dle výpočtů jsme zjistili, že společnost XY měla pouze v roce 2015 nižší hodnotu ukazatele, avšak v dalších letech se již pohybovala v požadovaném rozmezí, tzn. že vykazovala platební schopnost. Požadovaná hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 do 2,5. U tohoto ukazatele platí, že čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je pravděpodobnost platební schopnosti společnosti. Společnost RD Stavitelství nedosahovala v žádném období požadovaných hodnot, tudíž by se měla zaměřit na snížení krátkodobých cizích zdrojů či naopak na zvýšení oběžných aktiv, aby ukazatel vykazoval požadované hodnoty. Společnost KAVIS opět ve všech letech překročila maximální stanovený interval a v roce 2016 vykazovala extrémní hodnotu, a to 33,92, což značí, že

společnost s vysokou pravděpodobností dosahuje platební schopnosti. I v roce 2017 společnost dosahovala vyšších hodnot, ale již ne tak vysokých jako v roce předešlém.

Graf 4.5 Běžná likvidita

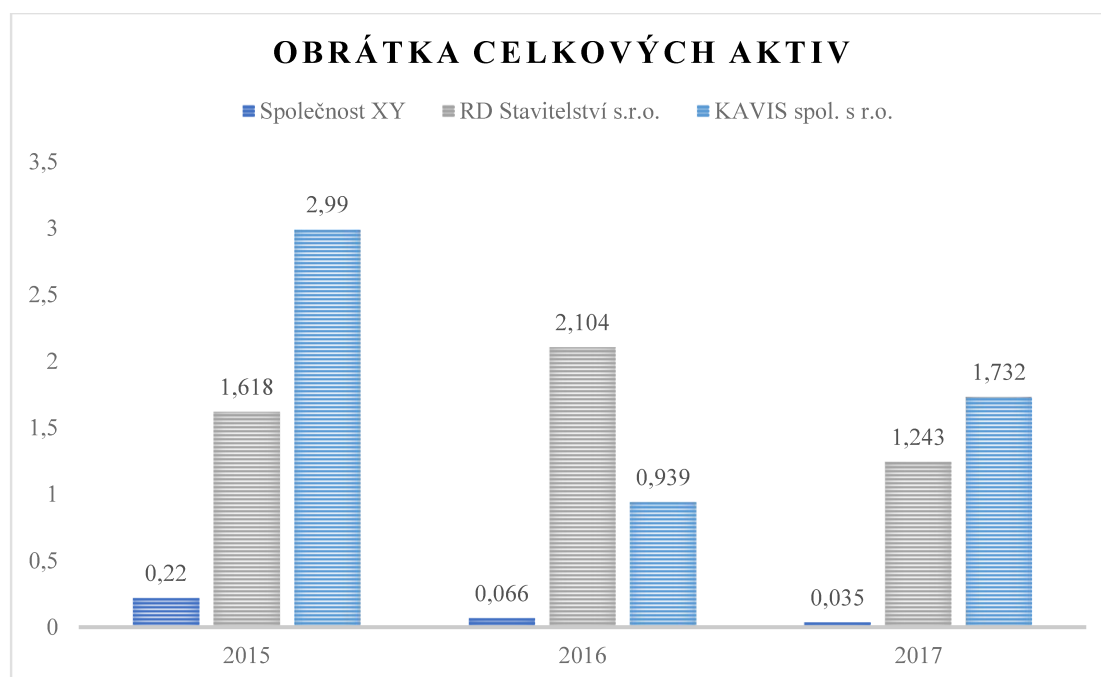


Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

### Interpretace výsledků – ukazatele aktivity

Jako první jsme se zaměřili na ukazatel **obrátky celkových aktiv**, který představuje to, kolikrát za rok jsou schopná celková aktiva obrátka, tedy jak intenzivně společnost využívá svůj majetek. V literatuře je doporučeno, aby hodnota tohoto ukazatele byla minimálně na úrovni 1, což společnost XY nesplňuje ani v jednom roce. Ve všech zkoumaných letech má společnost výsledné hodnoty značně pod 1. Znamená to tedy, že společnost dostatečně nevyužívá svá aktiva, tzn. že se aktiva neobrátila ani jednou ve zmíněných letech. Nízké výsledné hodnoty jsou způsobeny nízkými tržbami. U společnosti RD Stavitelství jsme na základě tohoto ukazatele zjistili, že společnost splňuje minimální kritérium 1 a dokonce ho ve všech zkoumaných letech převyšuje. Znamená to tedy, že ve společnosti v roce 2015 došlo k obratu aktiv 1,6 krát, v roce 2016 2,1 krát a v roce 2017 1,2 krát. V roce 2016 měla společnost lepší výsledek, poněvadž dosahovala vyšších tržeb. Společnost KAVIS v roce 2015 dosahovala vyšší hodnoty, než je stanovené minimum a v roce 2016 se k této hodnotě alespoň přiblížila. V následujícím roce již překonala minimum a dosáhla výsledku 1,7. Zvýšení obrátky aktiv v roce 2015 a 2017 společnost dosáhla z důvodu růstu tržeb.

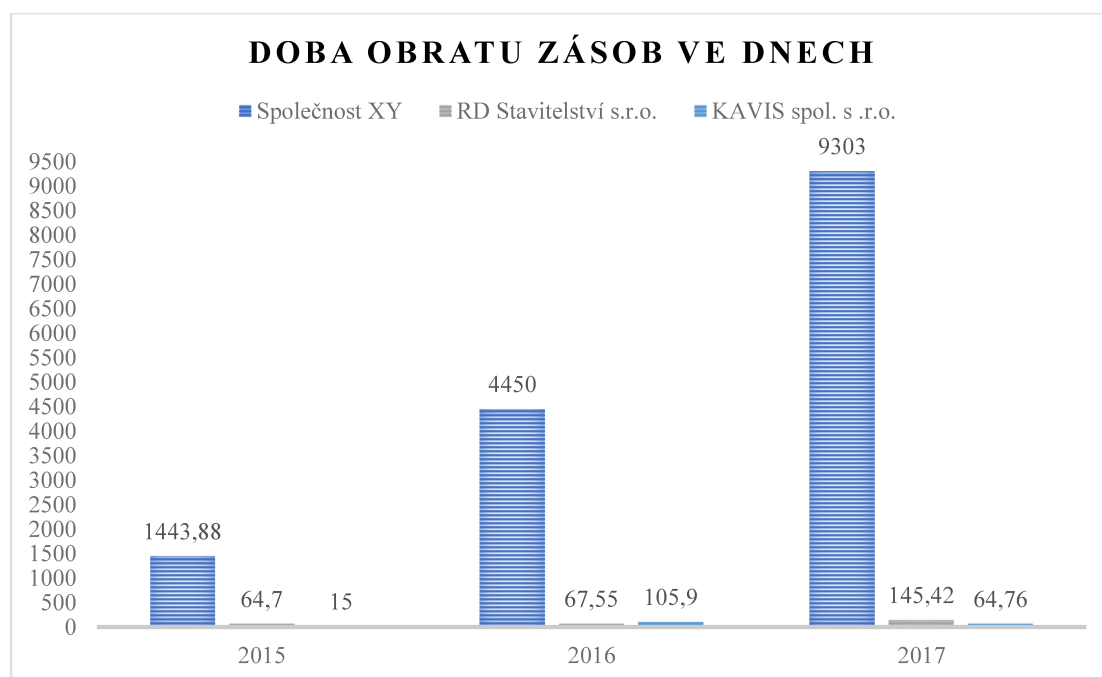
Graf 4.6 Obrátka celkových aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

Dále se zaměříme na ukazatel **doby obratu zásob**. U společnosti XY jsme zjistili, že doba obratu zásob se pohybuje ve velmi vysokých číslech, a to v řádech několika tisíců, což není pro společnost ideální stav, neboť v zásobách jsou vázány značné finanční prostředky společnosti a je vhodné, aby doba obratu zásob měla klesající trend, tzn. aby doba obratu byla co nejkratší. Zde je tedy doba obratu na velmi špatné úrovni a společnost by se měla zaměřit na to, z jakého důvodu jsou zásoby v podniku tak dlouho vázány. RD Stavitelství má daleko nižší dobu obratu zásob, poněvadž jsou schopni zásoby efektivněji využít a spotřebovat je v kratším intervalu. V roce 2015 byla doba obratu zásob 64,7 dní, v roce 2016 67,55 a v roce následujícím se jednalo o 145,42 dnů. Je potřeba, aby společnosti měly určitou úroveň zásob, poněvadž jen tak mohou zabezpečit plynulou realizaci staveb. Delší počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku může být zapříčiněn například špatnými klimatickými podmínkami, kdy stavby nelze realizovat, a proto není možno spotřebovávat pořízené zásoby. Poslední společnost KAVIS vykazovala v roce 2015 dobu obratu zásob 15 dní, v roce 2016 106 dní a v roce 2017 64,76 dní. Výsledky doby obratu zásob u této společnosti jsou na dobré úrovni, stejně jako u předešlé společnosti.

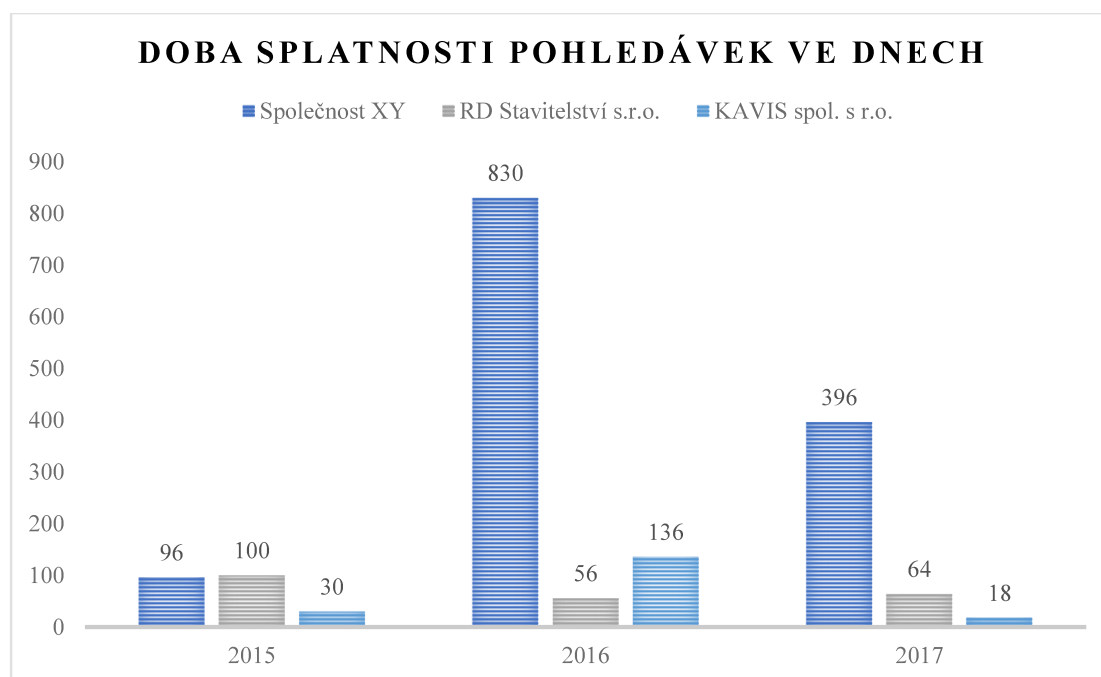
Graf 4.7 Doba obratu zásob



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

**Doba splatnosti pohledávek** byla u společnosti XY nejkratší v roce 2015, kdy k uhrazení pohledávek došlo do 96 dnů. Ovšem následující roky se počet dnů rapidně zvýšil. V roce 2016 se dokonce jednalo o 830 dnů a v roce 2017 o 396, z čehož plyne, že společnost má řadu odběratelů, kteří nehradí své závazky včas, a proto by společnost měla přijmout opatření ke snížení doby splatnosti pohledávek formou vyššího úroku z prodlení či využít jiná zákonná opatření. RD Stavitelství je na tom s dobou splatnosti pohledávek o mnoho lépe, poněvadž jsou zde pohledávky splaceny v roce 2016 do 56 dnů a v roce 2017 do 64 dnů. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2015, kdy k úhradě došlo do 100 dnů. Společnost KAVIS vykazovala v roce 2016 dobu splatnosti 136 dní, což je nejvyšší doba splatnosti pohledávek ve zkoumaných letech, avšak v roce předcházejícím i následujícím se doba splatnosti rapidně snížila. V roce 2015 měla společnost uhrazeny faktury do 30 dnů a v roce 2017 do 18 dnů.

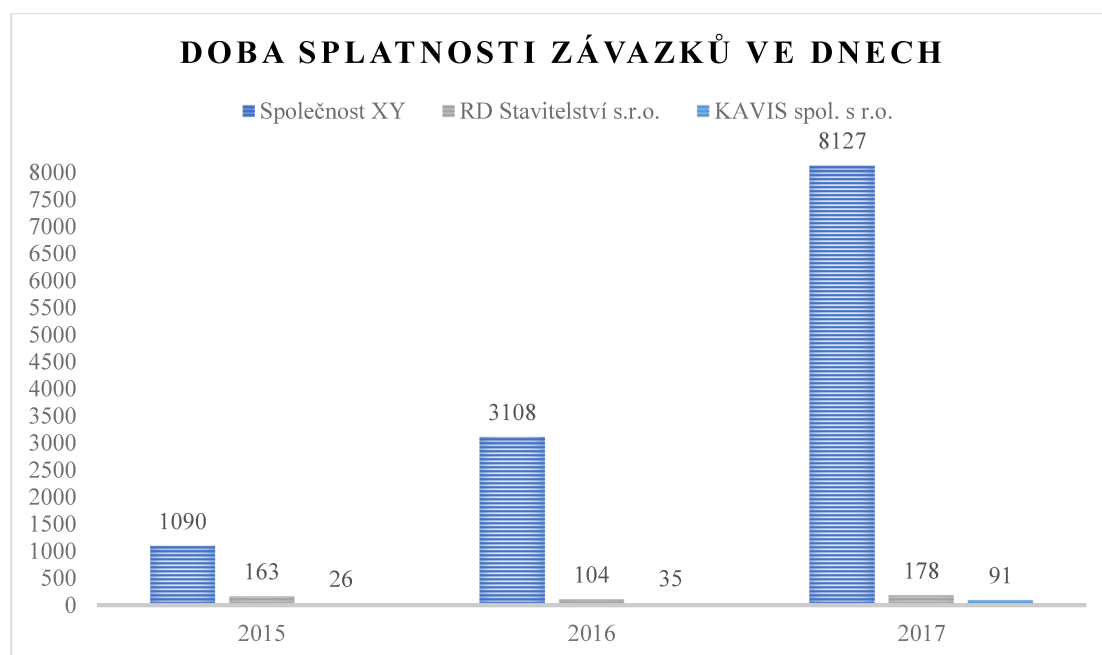
Graf 4.8 Doba splatnosti pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

Posledním ukazatelem je **doba splatnosti závazků**, která udává naši platební morálku vůči dodavatelům, tedy za jak dlouho naše společnost uhradí závazek, který vůči dodavateli vznikl. Nejhuře ze všech společností dopadla společnost XY, poněvadž ve zkoumaných letech má dobu splatnosti nad tisíc dnů, což značí, že společnost není schopná hradit své závazky včas a může to pro ni znamenat navýšení dosavadních závazků o úroky z prodlení. RD Stavitelství vykazuje daleko nižší hodnoty než společnost XY. Konkrétně v roce 2015 společnost uhradila své závazky do 163 dnů, v roce 2016 do 104 dnů a v roce 2017 do 178 dnů. I když jsou hodnoty nižší než u předchozí společnosti, měla by společnost dbát na včasnější úhradu faktur. Vše však záleží na podmínkách, které si společnost vymezí se svými dodavateli. Společnost KAVIS má nejnižší hodnoty, co se splatnosti závazků týče. Ve všech zkoumaných letech společnost byla schopná uhradit své závazky do 100 dnů. V roce 2015 činila doba splatnosti závazků 26 dnů, v roce 2016 35 dnů a následující rok se jednalo o 91 dnů. Ukazatel vykazuje rostoucí trend, kdy důvodem nárůstu dní je zvýšení objemu závazků.

Graf 4.9 Doba splatnosti závazků



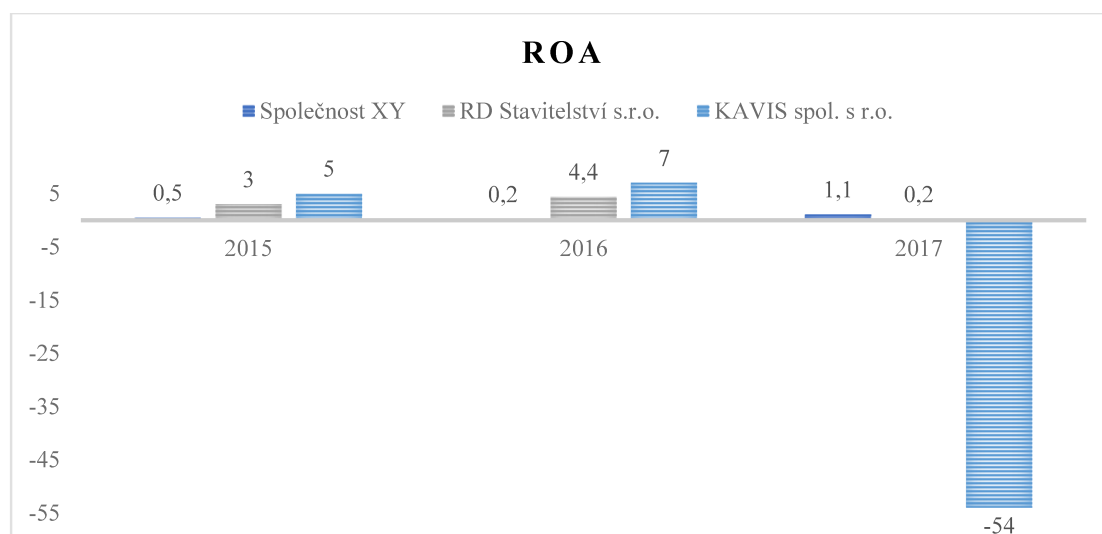
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

### Interpretace výsledků – ukazatele rentability

Ukazatel **ROA** neboli rentability aktiv, který vypočteme jako poměr zisku k aktivům dané společnosti, můžeme spočítat dvěma způsoby, avšak my jsme si zvolili způsob, kdy je použit v čitateli EBIT, což je výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Nejprve byl proveden výpočet u společnosti XY, kde jsme zjistili, že ROA ve všech zkoumaných letech dosahovalo maximálně hodnoty 1,1%, přičemž minimální hodnota ukazatele by měla dosahovat 5 %. Nízkou hodnotu ukazatel vykazuje z toho důvodu, že společnost v daných letech vykazovala velmi nízký výsledek hospodaření. Společnost RD Stavitelství se k požadovanému minimu přiblížila v roce 2016, avšak následující rok daný ukazatel poklesl, a to z důvodu snížení výsledku hospodaření. Společnost KAVIS se v roce 2015 dostala na požadované minimum a v roce 2016 dosahoval ukazatel celých 7 %. V následujícím roce se však ukazatel dostal do záporných hodnot, tzn. prudce klesl výsledek hospodaření této společnosti.



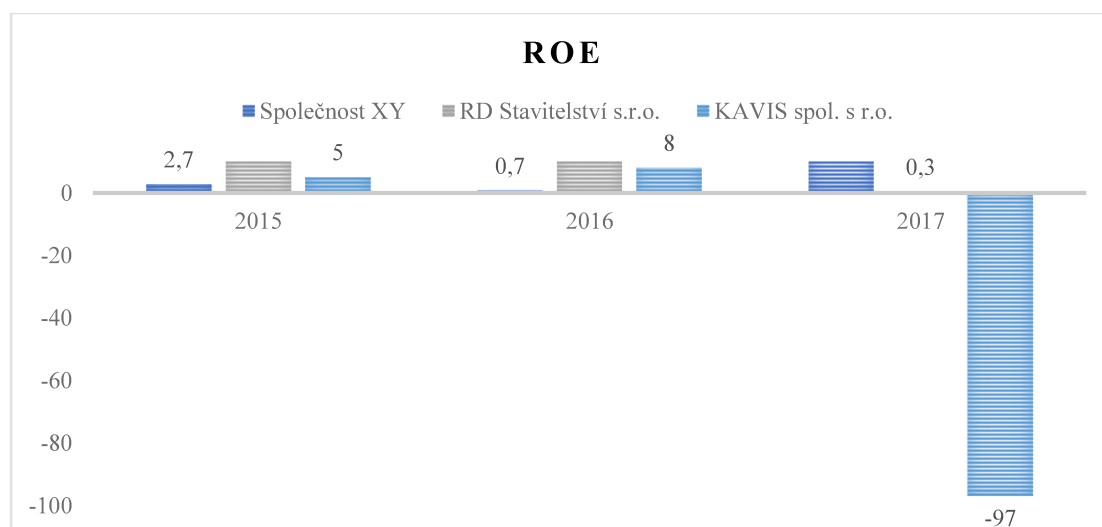
Graf 4.10 ROA



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti

Druhým ukazatelem rentability je **ROE**, což je poměrový ukazatel vyjadřující poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel by měl vykazovat rostoucí trend a měl by dosahovat minimálně 8 %. U společnosti XY se dostal ukazatel nad minimum v roce 2017, kdy došlo k nárůstu čistého zisku a zároveň ke snížení vlastního kapitálu společnosti. Společnost RD Stavitelství vykazovala v roce 2015 i 2016 rentabilitu 11 %, avšak v roce následujícím nastal prudký pokles. Za důvod poklesu tohoto ukazatele bychom považovali především snížení čistého zisku. Společnost KAVIS také v roce 2016 dosáhla na požadované minimum, které činí 8 %, avšak v roce 2017 došlo k rapidnímu snížení čistého zisku, resp. společnost se dostala v tomto roce do ztráty. Příčinou je tedy prudké snížení čistého zisku.

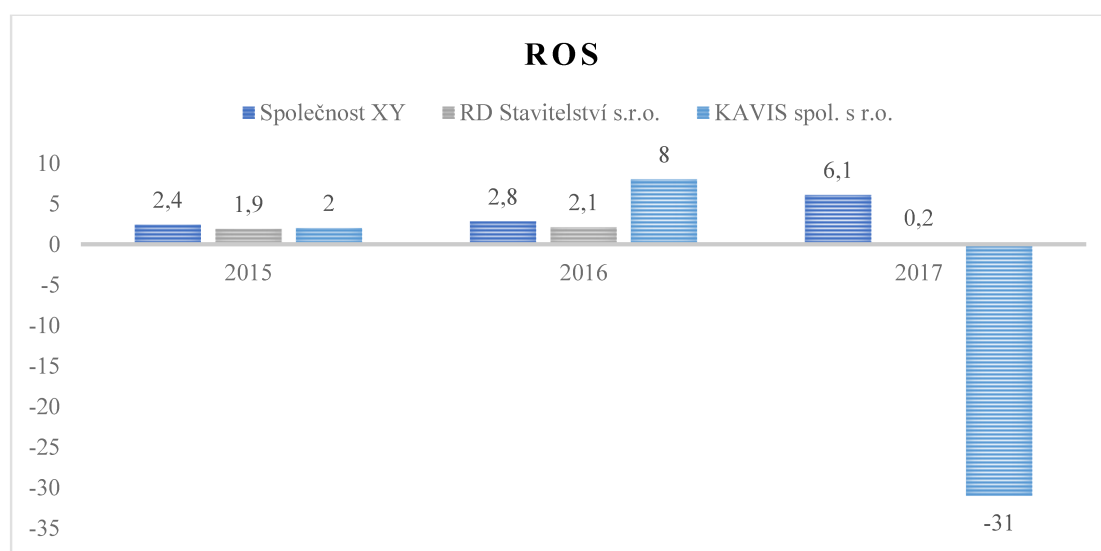
Graf 4.11 ROE



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti

Poslední zkoumaný ukazatel rentability je ukazatel **ROS**, kterým zkoumáme rentabilitu tržeb, tedy kolik zisku připadne na 1 Kč tržeb. Společnost XY vykazovala rostoucí trend, tedy výsledné hodnoty společnosti vykazovaly kladné hodnoty. Největší nárůst nastal v roce 2017, kdy se ukazatel zvýšil o 3 %. Společnost RD Stavitelství vykazovala v roce 2015 a 2016 kladné hodnoty, avšak v roce 2017 se hodnota ukazatele o 2 % snížila. Společnost se nedostala do záporných hodnot, avšak došlo ke značnému snížení výsledku hospodaření a také ke snížení tržeb. To zapříčinilo snížení tohoto ukazatele. Společnost KAVIS stejně jako v předešlých ukazatelích vykazovala v roce 2015 a 2016 kladné hodnoty, avšak další rok se společnost dostala do záporných hodnot. Důvodem takového snížení je zejména fakt, že společnost se dostala do značné ztráty.

Graf 4.12 ROS



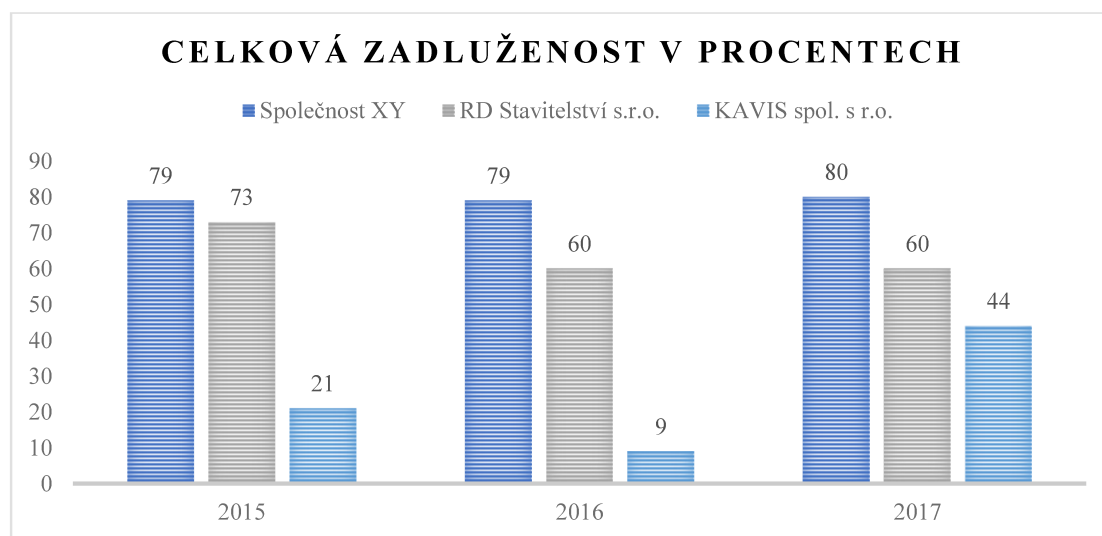
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

### Interpretace výsledků – ukazatele zadluženosti

Posledním zkoumaným ukazatelem je ukazatel zadluženosti, kde jsme zkoumali celkovou zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu. Nejprve se zaměříme na **celkovou zadluženost**, kterou zjistíme z poměru cizího kapitálu k celkovým aktivům daných společností. Výsledná hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí od 30 % do 60 %. Společnost XY vykazovala ve všech třech letech téměř stejné výsledné hodnoty, které však byly vyšší než doporučené rozmezí, z toho tedy vyplývá, že společnost má vysoký cizí kapitál a je tedy značně zadlužená. Společnost RD Stavitelství má v letech 2016 i 2017 stejné výsledné hodnoty, které činí 60 % a splnila tak požadované rozmezí, na rozdíl od společnosti XY. Pouze

v roce 2015 přesáhl ukazatel zadluženost stanovenou maximální hranici, avšak v dalších letech se společnost pohybovala v doporučeném rozmezí. Nejnižších hodnot dosáhla společnost KAVIS, která v roce 2015 a 2016 dosahovala velmi nízké zadluženosti a její výsledné hodnoty se pohybovaly pod minimální doporučovanou hranicí. V roce 2017 vykazovala společnost 44 % zadluženost a tím splnila požadavek na procentuální rozmezí výsledné hodnoty. Nárůst z 9 % v roce 2016 na 44 % v roce 2017 způsobilo navýšení cizího kapitálu.

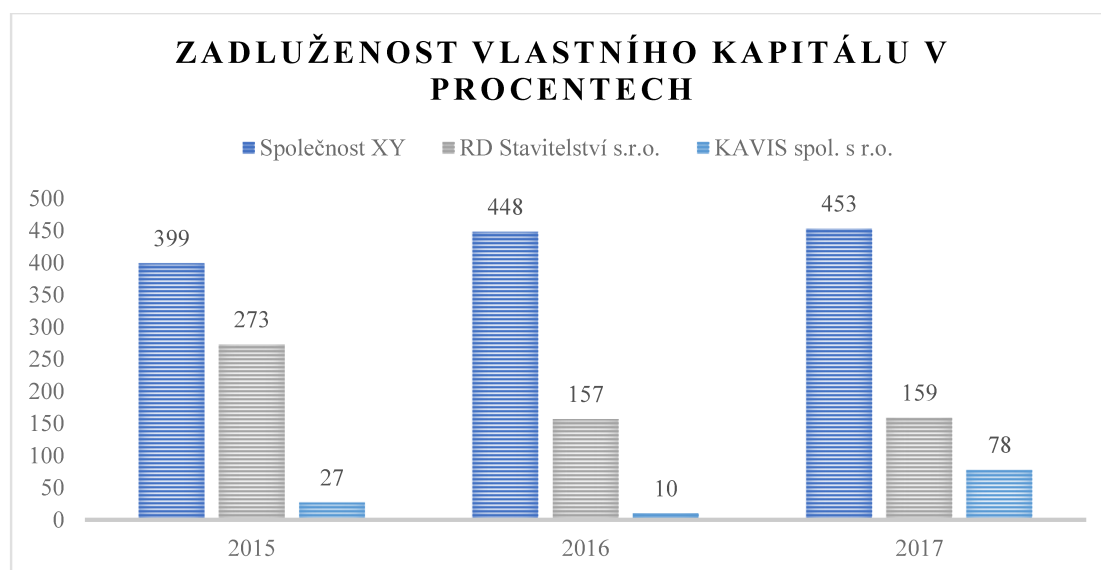
Graf 4.13 Celková zadluženost



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti

Jako poslední ukazatel, který jsme použili je ukazatel **zadluženosti vlastního kapitálu**, který vypočteme jako poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 80 % do 120 %. U společnosti XY však byla zjištěna extrémní hodnota tohoto ukazatele, která se s každým rokem zvyšovala. Společnost má velmi vysoký cizí kapitál, díky kterému dosahuje hodnot přes 400 %. Míra zadlužení vlastního kapitálu je tedy velmi vysoká. U společnosti RD Stavitelství je situace sice o mnoho lepší, avšak společnost také nedosahuje doporučených hodnot a v roce 2015 přesáhla stanovené maximum o 153 % a v roce 2016 o 37 % a v roce 2017 o 39 %. Míra zadlužení vlastního kapitálu však nedosahuje tak extrémních hodnot, jako je tomu u předešlé společnosti. Poslední společnost KAVIS, naopak vykazuje velmi nízkou míru zadlužení, neboť hodnoty ve všech letech nedosahují minimální stanovenou hranici. V roce 2016 se jednalo o pouhých 10 %, avšak v roce následujícím se hodnota ukazatele blížila ke stanovenému minimu. K nárůstu došlo z toho důvodu, že společnost zvýšila objem cizího kapitálu a zároveň došlo ke snížení vlastního kapitálu.

Graf 4.14 Zadluženost vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů společností

#### 4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza se zabývá zkoumáním stávající konkurence v odvětví, dodavateli, zákazníky, substituty a potenciálními konkurenty. Na základě této analýzy jsme schopni určit, v jaké pozici se nachází naše společnost vůči svým konkurentům a v čem spočívá její konkurenceschopnost.

##### Konkurence v odvětví

V daném odvětví se nachází na území České republiky přibližně 180 000 subjektů podnikajících v oboru stavebnictví, přičemž nejčastější forma podnikání je na živnostenský list. V tomto oboru převládají především malé podniky, které zaměstnávají od 0 do 9 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost XY má sídlo na území Moravskoslezského kraje, zabýváme se především konkurenty, kteří také působí v tomto kraji. V Moravskoslezském kraji podniká řada firem zabývajících se stavební činností a mají obdobné portfolio služeb, jako zkoumaná společnost. Dvě z firem, které pro nás představují konkurenci jsme si blíže popsali v **Kapitole 4.1**. Kromě těchto konkurentů bychom mohli zmínit stavební společnosti jako je STADAKOR s.r.o., Dobré stavby, s.r.o., TIMO profistavby s.r.o. apod. Ne každá z těchto firem je na trhu přes dvacet let, avšak i přesto se dokázaly vypracovat a jsou konkurenceschopné. Z toho vyplývá, že i přestože má naše společnost dvacetiletou historii v oboru stavebnictví, není silným hráčem, kterého by ostatní společnosti nemohly ohrozit.

## **Potenciální nové firmy**

K tomu, abychom mohli začít podnikat ve stavebnictví je třeba splnit několik podmínek. Především se jedná o živnostenské oprávnění, kdy živnostník musí splnit zákonem stanovené podmínky pro živnost řemeslnou. Pokud se osoba rozhodne podnikat pouze na živnostenský list, další překážky ji již, co se legislativy týče, nečekají. V případě založení s.r.o. je potřeba splnit další podmínky, aby daná osoba mohla podnikat pod touto právní formou. Proces založení s.r.o. není nijak složitý, avšak je finančně náročnější než jen samotné vyřízení živnosti. Z toho plyne, že vstup do tohoto odvětví není nijak složitý a riziko vstupu potenciálních nových firem do odvětví je značné. Podnik nemusí prakticky vlastnit žádné stroje, nářadí, vozový park ani nic dalšího, aby mohl vykonávat činnost ve stavebnictví, poněvadž všechny činnosti spojené se stavbou lze outsourcovat. Podnik tedy ze začátku své činnosti může fungovat jako obchodní jednotka a k realizaci staveb může poptávat subdodavatele. Ovšem pokud by se podnik rozhodl již v počátcích pořizovat stroje, nářadí, vozy apod., které jsou nutné k výkonu práce na stavbě, bylo by nutné zajistit si větší finanční obnos, na který v začátcích podnikání dosáhne málokterý začínající podnikatel.

## **Dodavatelé**

K tomu, aby společnost mohla realizovat výstavbu a další činnosti spojené se stavbou je potřeba, aby měla dodavatele, kteří dodávají výrobky či služby v určité kvalitě. Společnost musí mít dodavatele stavebního materiálu, oken, dveří, sanity apod. Většinou společnosti využívají jednoho nebo dvou dodavatelů, se kterými mají smluvní vztah na odběr určitého objemu materiálu, za který mohou čerpat množstevní slevu. Ovšem není dobré mít pouze jednoho hlavního dodavatele a spoléhat se pouze na jeho služby, poněvadž v případě výpadku nebo dlouhé dodací doby, by mohly společnosti nastat zbytečné problémy s termínem dokončení stavby. Je tedy vhodnější, aby měla společnost více dodavatelů, kterým zašle své požadavky a poté se rozhodne, který z dodavatelů je pro danou zakázku nejvhodnější, co se týče slev a doby dodání. V případě, že by došlo ke zpoždění dodávky, mohlo by dojít ke zpoždění celé stavby, a za to by dané stavební společnosti hrozilo penále. Nejvhodnější je si vytvořit seznam dodavatelů, kteří splňují námi požadovaná kritéria, hodnotit jejich spolehlivost a kvalitu a na základě toho vybrat několik z nich, se kterými bychom chtěli spolupracovat do budoucna. Můžeme se tím vyhnout řadě nepříjemností, které by mohly mít neblahý vliv na dobré jméno naší společnosti. Se společností XY spolupracuje řada známých firem, které jí dodávají různé produkty. Co se sanity týče, nejčastěji je poptávána společnost JaS koupelny, SIKO a Elements. Tyto společnosti dodávají kvalitní produkty do koupelen a práce s nimi vždy

probíhala na vysoké úrovni. Výběr z těchto společností je na klientovi, neboť je to on, kdo si vybírá vybavení do svého domu. Dodávku oken a dveří společnosti zabezpečovala společnost MPL Stavebniny, která nabízí řadu dalších stavebních materiálů. Dodavatelem tepelných čerpadel, které klienti hojně poptávají je společnost IVT Centrum, která se společností XY spolupracuje již několik let. Pak jsou zde další dodavatelé, především stavebního materiálu jako jsou stavebniny DEK a.s. a výše zmíněné MPL. Někteří dodavatelé se však mohou měnit z důvodu individuálních požadavků klientů.

## **Substituty**

Ve stavebnictví se moc často nesetkáváme se substitučními výrobky, které by nahrazovaly stávající materiál či jiné produkty. Jako v jiných odvětvích jsou zde patrné určité technologické novinky, avšak tyto novinky spíše usnadňují proces výstavby nebo vylepšují stávající materiál. Jako substitut stávajícího procesu výstavby bychom mohli uvést 3D tiskárnu, která je schopná postavit dům v rádech několika hodin. Počet hodin se však liší od metrů čtverečních, tzn. že za zmíněných dvanáct hodin je tiskárna schopná postavit dům o rozloze 60 metrů čtverečních. Tiskárna dokáže vytisknout zdi, střechu a základovou desku, takže jediné, co je třeba k dokončení domu je zabudování oken a dveří, rozvody trubek a elektřiny. Tento způsob výstavby by mohl ušetřit mnoho času a stavba domu by se značně zkrátila.<sup>13</sup>

## **Zákazníci**

Mezi nejčastější zákazníky, kteří vyhledávají naši společnost patří fyzické osoby, které se rozhodly pro výstavu rodinného domu. Neznamená to však, že by společnost nebyla schopná realizovat i větší stavby, než jsou rodinné domy. Kromě výstavby nových rodinných domů se klienti zajímají o možnost rekonstrukce bytů i svých stávajících domů. Co se týče zákazníků, ve většině případů se pro nový dům rozhodl manželský pár ve věku 30 – 50 let. Lidé v tomto věkovém rozmezí většinou mají dostatečnou finanční zásobu a splňují podmínky, které požadují komerční banky. Tím, že je společnost XY ostravská stavební společnost, vyhledávají jí především lidé, kteří chtějí realizovat stavbu či rekonstrukci v Ostravě a jejím okolí. Poptávka po stavebních službách však poněkud klesat, poněvadž z přibližně 15 realizovaných staveb se nyní staví pouze necelá polovina.

---

<sup>13</sup> MIHULKA, Stanislav. Dům na počkání: Robotická 3D tiskárna postaví dům za pouhých 12 hodin. *100+1 zahraničních zajímavostí*. [online] 2007. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/dum-na-pockani-roboticka-3d-tiskarna-postavi-dum-za-pouhych-12-hodin>

## **4.5 SWOT analýza**

SWOT analýza patří do analýzy vnitřního prostředí podniku a skládá se ze silných a slabých stránek společnosti, z příležitostí a hrozeb. Tuto analýzu sestavujeme na základě získaných informací z předešlých analýz.

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti bychom mohli zařadit zejména kvalitní projekční činnost, poněvadž společnost spolupracuje s projektanty, kteří mají mnoholeté zkušenosti a dbají na kvalitně odvedenou práci. Jako další silnou stránkou je dostatek pracovní síly, tzn. že společnost má potřebný počet pracovníků, kteří odvádějí práci na stavbách. Kromě dostatečného počtu pracovníků dbá společnost také na jejich kvalifikaci, tedy aby na stavbě byli pouze pracovníci, kteří mají kvalifikaci na požadovanou činnost. Silnou stránkou je také dvacetiletá historie, kterou má společnost ve stavebnictví, poněvadž za tu dobu získala mnoho cenných zkušeností.

### **Slabé stránky**

Slabou stránkou podniku je zejména čas realizace daných staveb či rekonstrukcí, poněvadž si společnost není schopná stanovit harmonogram, který by byl dodržován a proces výstavby probíhá velmi chaoticky. Další slabou stránkou je fluktuace zaměstnanců, neboť kvůli zmíněnému chaosu na pracovišti je mnohdy vyvíjen značný nátlak na zaměstnance, kteří se rozhodnou jít raději pracovat pro jinou stavební společnost. V tomto vidíme velký problém, neboť pracovníků v tomto odvětví je nedostatek a společnost zbytečně přichází o kvalifikované zaměstnance. Slabou stránkou je také chaotické vedení společnosti. Často dochází k tomu, že vedení společnosti nedodržuje vymezené podmínky a vše se mění takzvaně „za pochodu“. Tento styl vedení nepůsobí důvěryhodně na zaměstnance ani na okolí.

### **Příležitosti**

Společnost by se měla zaměřit na příležitosti, které by jí mohly pomoci k znovuoživení. Zejména se jedná o získání dobrých referencí svých zákazníků, kteří společnost poptávají za účelem výstavby či rekonstrukce. Tito zákazníci a jejich pozitivní reference mohou společnosti zajistit řadu dalších zákazníků. Dále by se mohla společnost zaměřit na nové materiály, které by mohla používat při výstavbě domů a které by společnosti ušetřily čas při výstavbě. Jako příležitost vidíme i spolupráci s novými subdodavateli, kteří mohou rozšířit portfolio nabízených služeb či je zkvalitnit. Jako příklad lze uvést spolupráci se společností nabízející funkci chytré domácnosti, kterou by společnost mohla nabízet svým zákazníkům. Momentálně se jedná o velký trend a společnost by toho měla náležitě využít.

### **Ohrožení**

Jako poslední je zde ohrožení, které se také týká společnosti XY. Ohrožení vidíme zejména v dosavadní legislativě, co se stavebního povolení týče. Jedná se o velmi zdoluhavý proces a může nastat situace, že stavební povolení nakonec klient nedostane či nastane problém ohledně projektu, se kterým na stavebním úřadě nemusí zcela souhlasit, problém s napojením na komunikaci apod. Situací, kdy může dojít ke zdržení stavebního povolení je celá řada a tím se posouvá i termín realizace stavby, což je nepříjemná situace pro klienta i pro stavební firmu. Dalším ohrožením jsou ceny výrobních vstupů, které musí společnost zakoupit podle vytvořeného projektu. V případě jakéhokoliv zdržení může dojít k situaci, že u materiálu, který má být použit na daném domě dojde ke zvýšení ceny a společnost se dostává do situace, kdy stavba nebude pro firmu zisková. Do značné míry také ubývá řemeslných pracovníků, kteří by byli ochotni pracovat ve stavebnictví. Nejedná se o lehkou práci, proto najít a zaměstnat kvalifikovaného a schopného řemeslníka může trvat.

Tabulka 4.3 SWOT analýza

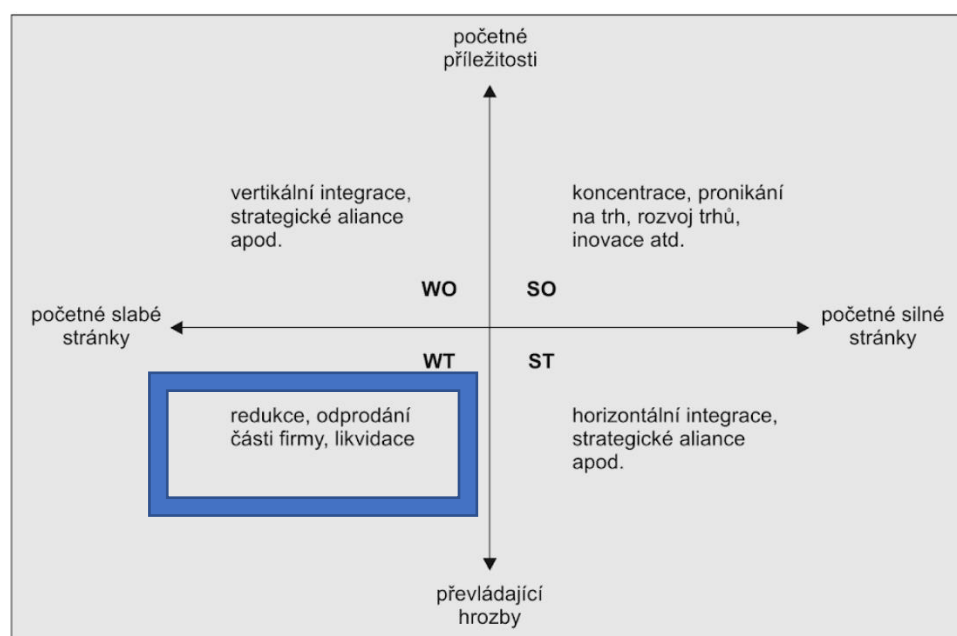
<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Konečná hodnota</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Konečná hodnota</b>
<i>Kvalifikovaní zaměstnanci</i>	5	0,4	2	Fluktuace zaměstnanců	4	0,2	0,8
<i>Projektční činnost</i>	4	0,25	1	Dlouhý čas při realizaci stavby či rekonstrukce	5	0,3	1,5
<i>Dostatek pracovní síly</i>	4	0,25	1	Chaotické vedení společnosti	5	0,3	1,5
<i>Dlouhá působnost na trhu</i>	3	0,1	0,3	Neexistence harmonogramu výstavby	4	0,2	0,8
<b>Celkem</b>	-----	1	4,3	<b>Celkem</b>	-----	1	4,6
<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Konečná hodnota</b>	<b>Ohrožení</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Konečná hodnota</b>
<i>Spokojenost zákazníků</i>	5	0,45	2,25	Legislativa	4	0,2	0,8
<i>Noví subdodavatelé</i>	3	0,2	0,6	Růst cen výrobních vstupů	5	0,4	2
<i>Rozšíření nabízených služeb</i>	3	0,2	0,6	Nedostatek zaměstnanců v daném oboru	4	0,2	0,8
<i>Nové materiály</i>	2	0,15	0,3	Nedostatek zákazníků	4	0,2	0,8
<b>Celkem</b>	-----	1	3,75	<b>Celkem</b>	-----	1	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování



Na základě zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsme sestavili SWOT analýzu viz. **Tabulka 4.3**, kde jsme bodově ohodnotili jednotlivé položky, a to na stupnici od 1 do 5, kdy 5 bodů má největší význam a 1 bod nejmenší. Ke každé takto obodované položce jsme poté přiřadili váhu, přičemž výsledný součet vah byl roven 1. Na základě takto přidělených bodů a vah vypočteme konečné hodnoty, a to tak, že jednotlivé body a váhy mezi sebou vynásobíme. V posledním početním kroku sečteme silné se slabými stránkami a příležitosti s hrozbami. Vypočtené hodnoty zaneseme do grafu a tím zjistíme, ve kterém kvadrantu se společnost pohybuje.

Obrázek 4.1 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 130

Z grafického znázornění zjišťujeme, že analyzovaná společnost má převahu slabých stránek a ohrožení, tudíž je zařazena do kvadrantu WT. Je tedy vidět, že společnost není v dobré kondici a měla by se zaměřit na své slabé stránky, které ohrožují její existenci nebo je zde možnost společnost částečně odprodat či zlikvidovat.

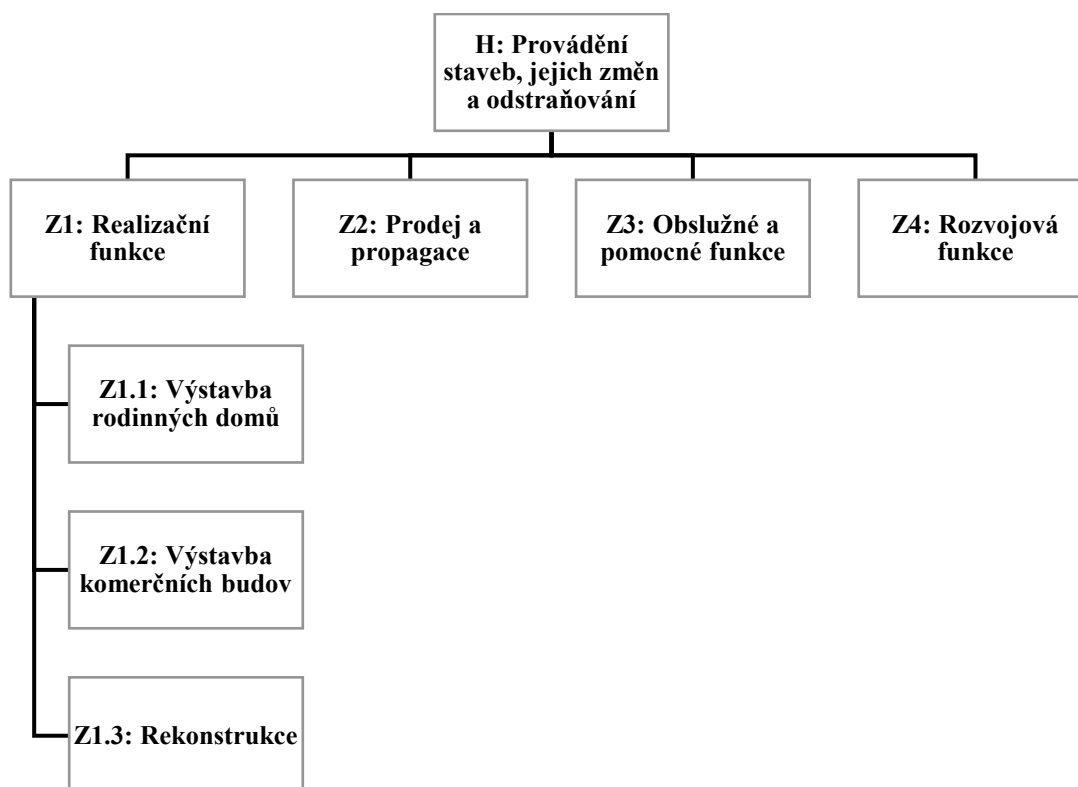
## 4.6 GM TREND

Poslední metodu, kterou jsme použili je metoda GM TREND, která se zaměřuje na totální diagnózu podnikatelského potenciálu. Metoda se skládá ze čtyř částí, a to konkrétně z pyramidální dekompozice funkcí společnosti, ze syntézy a synkrézy a incidenční matice a síťového grafu.

## Pyramidální dekompozice funkcí společnosti

Nejprve je nutné se zaměřit na pyramidální dekompozici potenciálu neboli sestavit hierarchický strom. Abychom mohli provést dekompozici, je třeba si vymezit hlavní, základní a elementární funkce, ze kterých se dekompozice skládá. Za hlavní funkci při pyramidální dekompozici jsme tedy zvolili H: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Tyto činnosti má společnost ve svém předmětu podnikání a jsou klíčové v tomto oboru podnikání. Dále zde máme funkce základní, které vychází z funkce hlavní. Tyto základní funkce jsou čtyři a jedná se o Z1: Realizační funkci, Z2: Prodej a propagace, Z3: Obslužná a pomocná funkce a jako poslední Z4: Rozvojová funkce. Hierarchický strom dělíme dále na elementární funkce, což je třetí úroveň členění. Elementární funkce vychází ze základní funkce Z1: Realizační funkce a jedná se o Z1.1: Výstavba rodinných domů, Z1.2: Výstavba komerčních budov a Z1.3: Rekonstrukce.

Obrázek 4.2 Hierarchický strom dekompozice funkcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Poté, co jsme provedli vymezení požadovaných funkcí, je možné přistoupit k další části této metody. K vymezeným funkcím je potřeba vymezit charakteristiky potenciálů, a to tak, abychom měli minimálně pět a maximálně deset charakteristik. Tyto charakteristiky dělíme na

vnitřní a vnější, přičemž vnitřní charakteristika je buď silná nebo slabá stránka a vnější charakteristika je příležitost nebo ohrožení. Tyto charakteristiky je poté třeba obodovat. Bodování probíhá na základě toho, zda se jedná o silnou stránku a příležitost či o slabou stránku a ohrožení. V případě silné stránky a příležitosti přiřazujeme body od 0 do 2, přičemž nula je brána jako méně významná a 2 naopak nejvýznamnější. Slabé stránky a ohrožení bodujeme od -3 do -1, kdy -1 je méně významné a naopak -3 nejvýznamnější. Na základě takto obodovaných charakteristik všech funkcí můžeme vytvořit tzv. pavučinový graf (spider graf), ve kterém jsou graficky znázorněny jednotlivé charakteristiky daných funkcí. Veškeré tabulky a grafy jsou uvedeny v **Příloze č. 3 – 6**.

### **Syntéza a synkréza**

Po pyramidální dekompozici a diagnostické analýze se zaměříme na syntézu a synkrézu. Syntézu a synkrézu provádíme pro jednotlivé úrovně funkcí, tzn. začínáme od nejnižší funkce a postupujeme až k funkci hlavní. Nejprve tedy začneme u elementárních funkcí, které jsou na nejnižší úrovni, poté přecházíme na funkce základní až k funkci hlavní. U syntézy jsme vytvořili vzorové tabulky, které obsahují název funkce, číslo charakteristiky, vnitřní a vnější faktory, body a syntézu. Do takto připravených tabulek vkládáme data, která jsou uvedena v diagnostické analýze. Nejprve je třeba rozdělit jednotlivé charakteristiky na vnější a vnitřní faktory, kdy do vnitřních faktorů patří silné a slabé stránky a do vnějších faktorů zase příležitosti a ohrožení. Po tomto rozdělení následuje bodové ohodnocení syntézy, a to tím způsobem, že na úrovni  $i = 0$ , což je úroveň elementárních funkcí, bodujeme charakteristiky podle pořadí  $\langle 4, 3, 2, 1 \rangle$ , kdy 4 je nejvyšší možné ohodnocení. Takto jsme získali čtyři charakteristiky, které jsou pro společnost nejdůležitější. Vždy vybíráme jednu silnou a slabou stránku, příležitost a ohrožení. Poté tyto čtyři charakteristiky použijeme v synkréze, kde jsou jim přiřazeny body  $\langle 8, 7, 6, 5 \rangle$ , podle toho, jak jsou významné pro danou společnost. Celý tento proces se opakuje u dalších úrovní, avšak bodové ohodnocení u vyšších úrovní se mění. Na úrovni  $i = 1$  v syntéze bodujeme charakteristiky body  $\langle 12, 11, 10, 9 \rangle$ , kdy opět čtyři nejvýznamnější charakteristiky bodujeme v synkréze, a to body  $\langle 16, 15, 14, 13 \rangle$ . Poslední úrovní je úroveň funkcí  $i = 2$ , což je hlavní funkce, která je bodově ohodnocena  $\langle 20, 19, 18, 17 \rangle$ , kdy čtyři nejvýznamnější funkce byly podrobeny synkréze, kde byly obodovány  $\langle 24, 23, 22, 21 \rangle$ . Tímto způsobem jsme se dopracovali až k nejvyšší hlavní funkci, která celou syntézu a synkrézu ukončuje.

**H: PROVÁDĚNÍ STAVEB, JEJICH ZMĚN A ODSTRAŇOVÁNÍ**

CH	Název	Pořadí	Body
Ch2.2	Spokojenost zákazníků	4	21
Ch1.1.5	Legislativa	1	24
Ch3.5	Kvalita prováděných služeb	3	22
Ch1.1.2	Cena za dílo	2	23

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše můžeme vidět synkrézu hlavní funkce, ve které jsou uvedeny čtyři nejdůležitější charakteristiky. Charakteristikou s nejvyšším bodovým ohodnocením se stala legislativa, která patří do ohrožení společnosti. Tato charakteristika je velmi důležitá, neboť se od ní odvíjí fungování celé společnosti. Legislativou je myšlen především stavební zákon, který značně ovlivňuje realizační činnost a zejména pak délku trvání některých povolení nutných ke stavbě. Na druhém místě se umístila cena za dílo, což je charakteristika, která patří do slabých stránek společnosti. Je tomu tak z toho důvodu, že společnost nabízí své služby za poměrně vyšší ceny než její konkurence, a to může do značné míry ovlivnit rozhodování zákazníka ohledně výběru stavební společnosti. Vysoká cena za dílo je v některých případech způsobena výběrem dražších dodavatelů, a proto by se společnost měla zamyslet nad výběrem stejně kvalitních, avšak cenově výhodnějších dodavatelích. Nejsilnější stránkou společnosti je kvalita prováděných služeb, kdy se společnost snaží dbát o to, aby veškeré stavební práce byly provedeny na požadované kvalitativní úrovni. Jako poslední je zde příležitost, kterou spatřujeme ve spokojenosti zákazníků, která je velmi důležitá pro každou společnost. Spokojený zákazník je nejlepší vizitkou společnosti a na základě jeho kladných referencí může společnost získat řadu dalších zákazníků.

### Incidenční matice a síťový graf

Poslední částí této metody je sestavení incidenční matice a vytvoření síťového grafu. Incidenční matici sestavíme z výsledků synkrézy hlavní funkce, kdy jednotlivé charakteristiky vepisujeme do matice a šipkami určujeme vzájemných vztah mezi charakteristikami. V případě neexistence vzájemného vztahu mezi jednotlivými charakteristikami je příslušná buňka přeškrtnuta. Na základě takto určených cest tvoříme síťový graf, ve kterém jsou vymezeny charakteristiky a vzájemné vztahy mezi nimi. Tento graf má počáteční, uzlový a koncový potenciál. Počátečním potenciálem je v našem případě charakteristika Ch2.2 Spokojenost

zákazníků, uzlovým potenciálem jsou charakteristiky Ch1.1.2 Cena za dílo a Ch3.5 Kvalita prováděných služeb a koncovým potenciálem je charakteristika Ch1.1.5 Legislativa.

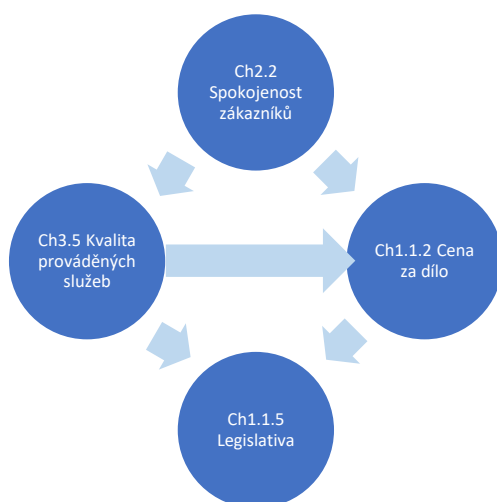
Tabulka 4.5 Incidenční matice

**Incidenční matice**

	Ch2.2 Spokojenost zákazníků	Ch1.1.5 Legislativa	Ch3.5 Kvalita prováděných služeb	Ch1.1.2 Cena za dílo
Ch2.2 Spokojenost zákazníků			→	→
Ch1.1.5 Legislativa			←	←
Ch3.5 Kvalita prováděných služeb				→
Ch1.1.2 Cena za dílo				

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4.3 Síťový graf



Zdroj: Vlastní zpracování

Z vytvořeného síťového grafu jsme zjistili existenci tří cest, u kterých zjišťujeme linie potenciálu. Konkrétně se jedná o rozvojovou linii potenciálu a obrannou linii potenciálu. Nejprve zjišťujeme relativní hodnoty, které získáme sečtením jednotlivých charakteristik v dané cestě. Takto získáme tři relativní hodnoty a ta, která má nejvyšší kladnou relativní hodnotu se stává rozvojovou linií potenciálu. Naopak nejnižší hodnota představuje obrannou linii potenciálu. Kromě relativní hodnoty vypočteme i absolutní hodnoty, kdy nejvyšší dosažená hodnota udává možnou hodnotu celkového potenciálu dané společnosti.

Tabulka 4.6 Linie potenciálu

<b>Cesta</b>	<b>Relativní hodnoty</b>	<b>Absolutní hodnoty</b>	<b>Linie potenciálu</b>
<i>Ch2.2 (21) + Ch1.1.2 (-23) + Ch1.1.5 (-24)</i>	- 26	68	Obranná
<i>Ch2.2 (21) + Ch3.5 (22) + Ch1.1.5 (-24)</i>	19	67	Rozvojová
<i>Ch2.2 (21) + Ch3.5 (22) + Ch1.1.2 (-23) + Ch1.1.5 (-24)</i>	- 4	90	Celková

Zdroj: Vlastní zpracování

Z **Tabulky 4.6** vidíme, že rozvojovou linií potenciálu je cesta číslo dvě, která nabývá relativní hodnoty 19. Tato cesta se skládá ze silné stránky, příležitosti a hrozby. Obranná linie potenciálu je složena z příležitostí, slabé stránky a ohrožení. Celková hodnota potenciálu je 90 bodů a je složena ze všech čtyř charakteristik.

## **5. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST**

V této kapitole se zaměřujeme na zhodnocení výsledků, které jsme získali při použití jednotlivých metod. Konkrétně se jedná o výsledky z benchmarkingu, PEST analýzy, SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a také z metody GM-TREND. Na základě takto získaných výsledků jsme poté byli schopni navrhnout řadu doporučení, které by mohly podniku pomoci zvýšit její konkurenceschopnost.

### **5.1 Zhodnocení společnosti**

Na základě benchmarkingu společnosti XY a jejich konkurentů jsme zjistili, že si společnost oproti konkurenci nevede zrovna nejlépe. Ve většině zkoumaných ukazatelích se společnost nepohybovala v požadovaném rozmezí a v mnoha ukazatelích vykazovala i extrémní hodnoty. Největší problém bychom spatřovali především v platební morálce společnosti a v její zadluženosti. Dále by se měla společnost zaměřit na dobu obratu zásob, kde dochází k velké vázanosti finančních prostředků. V zásobách je vázán především materiál, který je nutné pořídit, aby společnost byla schopná realizovat danou stavbu. Z toho nám tedy vyplývá, že společnost realizuje stavby daleko pomaleji než její konkurence, která je schopná pořízené zásoby spotřebovat do půl roku. Finanční zdraví podniku tedy hodnotíme na velmi špatné úrovni.

Ze SWOT analýzy, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsme došli ke zjištění, že ve společnosti převažují zejména slabé stránky a ohrožení. Z toho vyplývá, že společnost má řadu nedostatků a působí na ní vnější vlivy v podobě různých ohrožení, které mají vliv na fungování podniku.

Jako poslední zkoumaná metoda byla metoda GM-TREND, kde bylo zjištěno, že legislativa, která patří do ohrožení společnosti, získala nejvyšší bodové ohodnocení. Na druhém místě se umístila slabá stránka, tedy cena o dílo. I zde vidíme, že převládá ohrožení a slabá stránka, což značí špatnou situaci v podniku.

### **5.2 Doporučení pro společnost**

Na základě provedených analýz jsme zjistili řadu nedostatků, na které by se měla společnost zaměřit, aby se znovu stala konkurenceschopnou. Níže je výčet několika doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení dosavadní situace ve společnosti.

### **5.2.1 Doporučení pro zlepšení organizace práce**

Nejprve bychom společností doporučili vytvořit harmonogramy k veškerým stavbám, které společnost aktuálně realizuje. K takovému harmonogramu by měla být přidělena skupina pracovníků, kteří se na dané stavbě podílejí. Samozřejmostí by mělo být dodržování takového harmonogramu a v případě změny by se mělo vedení společnosti postarat o předání informace o změně všem pracovníkům, kterých se změna týká. Dále by se společnost měla zaměřit na snížení fluktuace svých zaměstnanců, kteří odcházejí zejména z důvodu zmatečného vedení společnosti a přetěžování. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na rovnoměrné rozdělení pracovních povinností, které ukládá svým zaměstnancům. Nemělo by být totiž cílem společnosti přetěžovat zaměstnance za účelem úspory mzdových nákladů, nýbrž měla by zde být snaha o efektivnější využití pracovníků a rozvoj jejich pracovních dovedností. Společnost by také měla být schopná své zaměstnance patřičně ocenit, poněvadž motivovaný zaměstnanec má jiný přístup ke své práci nežli zaměstnanec, který je demotivován.

### **5.2.2 Doporučení ohledně dodavatelů**

Dále bychom společností doporučili se zaměřit na dodavatele, se kterými spolupracuje. Společnost má menší okruh dodavatelů, což mnohdy přináší problémy skrz dodací lhůty a ceny za zboží. Zde bychom doporučili se poohlédnout po dalších společnostech, které by společnost mohla mít v záloze. Vždy by se však společnost měla zaměřit především na kvalitu poskytovaného sortimentu než na nízkou cenu. V budoucnu si tak může společnost ušetřit řadu nepříjemností, které by mohly poškodit jméno společnosti. Kromě toho bychom společností doporučovali zlepšit její platební morálku, neboť doba úhrady přijatých faktur je velmi dlouhá. Úhrada faktur po splatnosti může mít neblahý vliv na vztahy s dodavateli.

### **5.2.3 Doporučení pro zlepšení finanční situace společnosti**

Na základě výpočtů bylo zjištěno, že společnost není v dobré finanční kondici. Především by se společnost měla zaměřit na včasnou úhradu přijatých faktur, a zároveň na úhradu faktur vystavených. Společnost by měla mít ve smlouvách s odběrateli uvedeny různé finanční postihy, které by přiměly odběratele k včasné úhradě faktur. Díky tomu by společnost byla schopná platit přijaté faktury včas a neprohlubovaly by se její finanční problémy. Dále by se společnost měla domluvit na splátkovém kalendáři se svými dodavateli, aby se postupně umazával vzniklý dluh a zároveň aby mohla společnost dále fungovat. Důležitá je také doba výstavby či rekonstrukce, která je poměrně dlouhá. Obvyklá doba výstavby rodinného domu je



přibližně 10 měsíců. Tuto lhůtu však společnost nezvládá a dochází k prodlužování doby výstavby, se kterou je spojeno penále. Kromě penále má společnost vázaný kapitál v zásobách, které musí pořídit, aby mohla probíhat výstavba. Dále je potřeba uhradit řadu záloh, bez kterých by společnosti nebylo dodáno různé zboží jako je například tepelné čerpadlo, krb apod. Aby společnost mohla splácet své dluhy a zároveň realizovat stavby, je potřeba, aby pověřená osoba koordinovala průběh všech staveb, tzn., aby zabezpečila plynulou výstavbu. Faktury se vystavují odběratelům po určitých etapách, tudíž v případě plynulosti výstavby fakturujeme ihned po dokončení příslušné etapy a pokračujeme ve výstavbě. Tímto způsobem by se mohla společnost postupně dostat z dluhů a postupem času se stát konkurenceschopnou.

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti nepodniká žádné kroky k nápravě dosavadního stavu společnosti, spíše předpokládáme, že společnost nebude schopná tento stav dlouhodobě udržet a dojde k likvidaci společnosti. Jediným východiskem z této situace je radikálně změnit dosavadní fungování společnosti nebo zvážit možnost prodeje či likvidace společnosti. Dosavadní způsob fungování společnosti není ideální a hrozí další prohlubování jejích problémů.

## 6. ZÁVĚR

Vzhledem k tomu, že ve stavebnictví existuje mnoho společností, které působí v tomto oboru řadu let, není snadné pro novou a někdy i existující společnost vybudovat si dostatečně silnou konkurenceschopnost. Stavebních společností je v České republice nemalé množství. Některé z nich působí celorepublikově a jiné se zaměřují pouze na jeden vybraný region. Společnost, kterou jsme se rozhodli zkoumat má celorepublikovou působnost, avšak vzhledem k tomu, že má sídlo v Ostravě, poptávají společnost zejména klienti, kteří žijí, či se rozhodli stavět na území Moravskoslezského kraje. I přestože má společnost 20 let praxe a nespočet realizovaných zakázek, v současnosti není silným hráčem na trhu, který by ohrožoval existující podniky. Spíše se společnost nachází ve fázi, kdy bychom doporučovali zvážit ukončení její dosavadní podnikatelské činnosti.

Naším cílem bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybrané stavební společnosti. Dle dostupných informací jsme pomocí metody benchmarking srovnávali námi vybranou společnost s jejími dvěma konkurenty. Společnost ve většině případů skončila s výsledky na kritické úrovni. Kromě benchmarkingu jsme se také zaměřili na SWOT analýzu a GM-TREND. Z obou těchto metod vyplynulo, že společnost má převahu slabých stránek a působí na ni řada ohrožení. Konkrétně se jednalo o slabé stránky jako je vysoká fluktuace zaměstnanců, chaotické vedení společnosti, vysoká cena za dílo. Z ohrožení převažovala dosavadní legislativa, která stavebním společností a investorům značně komplikuje veškeré potřebné vyřizování týkající se výstavby. S novým stavebním zákonem by však mohlo dojít ke značnému zjednodušení. Kromě těchto metod byla také použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která nám pomohla zjistit, v jaké pozici se společnost nachází oproti své konkurenci. Pro existující konkurenty bohužel společnost XY není velkým konkurentem, neboť nezvládá výstavbu většího množství staveb a svou činnost neumí koordinovat. Tím trpí zejména investoři, kterým se prodlužuje doba výstavby a pro společnost to znamená penále a ztrátu nových klientů, kteří by chtěli se společností stavět.

Na základě získaných informací a zjištěných výsledků bychom společnost zhodnotili jako nekonkurenceschopnou, neboť dosavadní fungování a způsob vedení společnosti vede k zániku společnosti. Situace podniku by se mohla zlepšit pouze v případě zavedení okamžitých a radikálních změn, které by mohly pomoci zlepšit současnou pozici podniku na trhu.

## Seznam použité literatury

### A. Knižní publikace

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2., upravené vydání. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
4. FOTR, Jiří, Miroslav ŠPAČEK, Emil VACÍK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Boston: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.

11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
12. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
13. MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2019*. Praha: Grada, 2019. 288 s. ISBN 978-80-271-2274-5.
14. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
15. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
16. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
17. NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
18. *Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích a další zákony*. Ostrava: Sagit, 2018. 288 s. ISBN 978-80-7488-306-4.
19. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

21. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
23. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
24. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
25. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
26. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
27. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
28. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
29. VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
30. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

## B. Internetové zdroje

1. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Autorské články a rozhovory ze dne 20. 2. 2019 [online]. ČNB [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2019/cl\\_19\\_20190220\\_holub\\_ct24.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2019/cl_19_20190220_holub_ct24.html)
2. Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)
3. Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/stavebnictvi-prosinec-2018>
4. Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2018>
5. Český statistický úřad [online]. ČSÚ: [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11288/102260577/obyv\\_18q3.pdf/b82c6c18-3ce9-4c16-93ea-825daf056f69?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11288/102260577/obyv_18q3.pdf/b82c6c18-3ce9-4c16-93ea-825daf056f69?version=1.1)
6. *Deník veřejné správy*. Rekodifikace stavebního práva. [online] 2019. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/archiv.asp?se=6764899>
7. MIHULKA, Stanislav. Dům na počkání: Robotická 3D tiskárna postaví dům za pouhých 12 hodin. *100+1 zahraničních zajímavostí*. [online] 2007. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.stoplusjednicka.cz/dum-na-pockani-roboticka-3d-tiskarna-postavi-dum-za-pouhych-12-hodin>
8. RD Stavitelství s.r.o. O společnosti. [online] 2012. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.rdstavitelstvi.cz/Default.aspx>
9. SMUTNÁ, Jana. Chytré technologie pomáhají, někde i k úsporám. *Hospodářské noviny* [online]. 1996-2019. [cit. 19. 3. 2019]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-66106250-0ICT00\\_d-66106250-chytre-technologie-pomahaji-nekde-i-k-usporam](https://ictrevue.ihned.cz/c3-66106250-0ICT00_d-66106250-chytre-technologie-pomahaji-nekde-i-k-usporam)

10. *Státní správa*. Stavební úřady městských úřadů. [online] 2000-2019. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0061>
11. Stavební firma KAVIS, spol. s r.o. O nás. [online] 2012-2018. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.kavis.cz/o-nas/>
12. ŠIROKÁ, Helena. Digitální fotogrammetrie a drony ve stavebnictví. *Stavebnictví3000.cz* [online]. Copyright. [19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/digitalni-fotogrammetrie-a-drony-ve-stavebnictvi>
13. VANĚK, Petr. CZ BIM – Stavebnictví 4.0 aneb na cestě za digitalizací stavebnictví. *Konstrukce* [online]. 2002-2019 [cit. 19. 3. 2019]. ISSN 1803-8433. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/cz-bim-stavebnictvi-4-0-aneb-na-cestě-za-digitalizací-stavebnictvi/>

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a daněmi
ISO	International Organization for Standardization
např.	například
resp.	respektive
ROA	return on assets
ROE	return on ekvity
ROS	return on sales
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VK	vlastní kapitál



# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

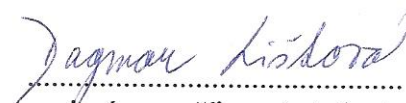
beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23.4.2019

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Uživatelé finanční analýzy
Příloha č. 2	Výpočty k poměrovým ukazatelům
Příloha č. 3	Diagnostická analýza
Příloha č. 4	Spider graf
Příloha č. 5	Syntéza
Příloha č. 6	Synkréza